

Intern kommunikation på Danmarks største arbejdsplads

- et casestudie om organisering af intern kommunikation i decentraliserede organisationsstrukturer



Ditte Anna Jacobsen

Cand.merc.(kom.)

Kandidatafhandling

Vejleder: Annette Risberg

27. juni 2014

Antal anslag: 179.759

Copenhagen Business School 2014

Summary

Title

Internal communication in Denmark's largest workplace - a case study on organizing internal communication in decentralized organizational structures.

Purpose

This thesis is based on an interest in the strategic communicative aspects of large, decentralized organizations. Through an empirical case study the thesis investigates the way in which internal communication is organized in the municipal of Copenhagen. The purpose is to achieve an understanding of how internal communication should be organized in decentralized organizational structures.

Methodology

The empirical foundation of the thesis is based on a single case study of the municipal of Copenhagen, which is built on qualitative interviews with representatives from the municipal of Copenhagen, participatory observation and secondary data. The analysis investigates both the organization design of the municipal, the location of the communication units in the organization, the way in which internal communication is organized through communication channels and lastly which opportunities and challenges that have arisen as a result of the municipal's organizational structure.

Findings

The analysis shows that there are many aspects to be considered, when organizing internal communication. Thus, in order to achieve successful internal communication, emphasis must be put on formalizing both the purpose and approach to internal communication. The analysis has furthermore highlighted the potential of clarifying the contextual opportunities and challenges of internal communication. Among the potentials for this specific case are the use of leader communication, a stronger organizational identification and improved image. However the study has also shown that the complexity and diversity of the organization can have an impact on implementing the suggested changes.

Originality/value

This thesis has provided an empirical understanding of the different aspects that can influence the way internal communication should be organized. Through a discussion of the empirical findings from the analysis the thesis is able to answer how internal communication should be organized in decentralized structures, useful for any decentralized organization. Furthermore the findings of this thesis can serve as an inspiration for further development of the theory of organizational communication so that this field of study alone can answer how internal communication should be organized in decentralized structures.

Indhold

Introduktion.....1

- Problemformulering s. 1

Casebeskrivelse - Om organisationen2-5

- BIF s. 3
- SOF s. 4
- KS s. 4
- KS, BIF og SOF i afhandlingen s. 5

Afhandlingens empiriske temaer.....6-7

- Organisering af kommunikation s. 6
- Kommunikation som ledelsesdisciplin s. 7
- Distance fra central til decentral forvaltning s. 7
- KS' omdømme s. 7

Teoretisk refleksion9-20

- Kommunikationen s. 9
- Organisationen s. 14
- Ledelsen s. 18
- Identitet og image s. 20

Metode..... 22-34

- Videnskabsteoretisk tilgang s. 22
 - Tekst s. 23
 - Den hermeneutiske cirkel s. 24
- Metodologisk tilgang s. 27
 - Dataindsamlingsformer s. 27
 - Kvalitative interviews s. 27
 - Deltagende observation s. 30

- Sekundære data s. 31
- Analysetilgang og de udvalgte data s. 31
- Metodiske refleksioner s. 32
- Afgrænsning s. 33

Analyse.....35-70

- Del 1: Københavns Kommunes organisering af interne kommunikation s. 35
 - Organisering af kommunikation s. 35
 - Organisationsstrukturen s. 36
 - Udførelse af kommunikation s. 39
 - Links s. 40
 - Kanaler s. 42
- Del 2: Muligheder og udfordringer for Københavns Kommunes interne kommunikation s. 50
 - Kommunikation som ledelsesdisciplin s. 50
 - Linjekommunikation s. 51
 - Linjekommunikation i Københavns Kommune s. 52
 - Distance fra central til decentral forvaltning s. 56
 - Den fysiske distance s. 57
 - Den ikke-fysiske distance s. 59
 - Koncernservices omdømme s. 64

Diskussion..... 71-76

- Bidrag fra CCO-perspektivet s. 71
- Kommunikationsenheden i den decentrale organisation s. 72
- Kanaler s. 74
- Den organisatoriske konteksts indflydelse på intern kommunikation s. 75
- Diskussionens bidrag s. 75

Konklusion.....77-78

Perspektivering - anbefalinger.....79-81

- Formalisering af kommunikation s. 79

- Udnyt lederen som kommunikatør s. 80
- Styrk den organisatoriske identitet s. 80
- Forbedring af image (KS specifik) s. 81

Kildehenvisninger.....82-87

Bilag88-157

Introduktion

"Employees are a crucial stakeholder group for any organization. Organizations need to communicate with their employees to strengthen employee morale and their identification with the organization and to ensure that employees know how to accomplish their own, specialized tasks" (Cornelissen, 2011: 163). Citatet her giver et indblik i at intern kommunikation har en afgørende rolle i enhver organisation. At lykkes med intern kommunikation er dog ikke nogen nem opgave, og den kompliceres yderligere af virksomheders organisatoriske struktur. Særligt for decentraliserede organisationer skaber organisationsstrukturen nogle vilkår, som organisationer skal navigere i. Nogle af disse vilkår kan, som det blev klart for mig gennem dataindsamlingen til denne afhandling, medføre store forskelle imellem dele af den samme organisation både kulturelt, men også organisatorisk, og vilkårene udgør dermed udfordringer for intern kommunikation.

Decentraliserede organisationer står altså over for flere overvejelser, når det skal afklares, hvordan den interne kommunikation skal lykkes på den bedst mulige måde. Størrelsen på organisationerne og organisationsstrukturens mange led besværliggør kommunikationens vej gennem organisationen. Denne afhandling tager udgangspunkt i disse problemstillinger. Afhandlingen er således funderet i en interesse for de kommunikative aspekter i store organisationer. Målet med specialet er at kortlægge kommunikative processer, og indsamle gode erfaringer og pointer fra arbejdet i en stor organisation. Derudover er afhandlingen funderet i en undren over hvordan man praktisk formår at nå de fjerneste hjørner af en decentral organisation med kommunikation. Med udgangspunkt i ovenstående rejser specialet følgende problemformulering;

Problemformulering

Hvordan bør intern kommunikation organiseres i en decentraliseret organisationsstruktur?

For at besvare problemformuleringen og ikke mindst for at få et praktisk indblik i hvordan en virksomhed har løst ovenstående problemformulering, har jeg valgt Københavns Kommune

som casestudie til denne afhandling.

Foruden mit brug af casestudie, har jeg defineret følgende to underspørgsmål som tilsammen bidrager til at besvare problemformuleringen og samtidig også danner struktur for afhandlingens analyse:

1 Hvordan er den interne kommunikation organiseret i Københavns Kommune?

2 Hvilke muligheder og udfordringer skabes for den interne kommunikation i Københavns Kommune som et resultat af den decentrale organisationsstruktur?

Jeg har udvalgt enkelte dele af Københavns Kommune (herefter KK) til denne afhandling. De er den interne, administrative serviceenhed Koncernservice (herefter KS), Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (herefter BIF) og Socialforvaltningen (herefter SOF). Jeg begrundet mine valg af forvaltninger i metodeafsnittet.

Formålet med afhandlingen er, at opnå en både praktisk og teoretisk forståelse for hvordan intern kommunikation bør organiseres i en decentraliseret organisationsstruktur. På baggrund af denne forståelse søger jeg med afhandlingens perspektivering at komme med praksisorienterede anbefalinger til, hvordan KK bør organisere den interne kommunikation.

I næste afsnit følger en casebeskrivelse af de udvalgte dele af Københavns Kommune.

Casebeskrivelse - Om organisationen

Bilag 1 viser organisationsdiagrammet for hele KK.

KK er Danmarks største arbejdsplads, og beskæftiger mere end 45.000 ansatte (KKs hjemmeside 1). Kommunens ansatte udgør mange forskellige faggrupper med alt fra ingeniører, rengøringspersonale og pædagoger til administrative medarbejdere.

Den politiske organisation består af 7 forvaltninger, der hver arbejder for de tilsvarende 7 politiske udvalg (KKs hjemmeside 2). Over de politiske udvalg findes Borgerrepræsentationen, der *“er Københavns øverste politiske myndighed og udstikker rammerne for udvalgenes opgaver”* (KKs hjemmeside 3). Borgerrepræsentationen er den instans som i andre kommuner tilsvarende byråd eller kommunal bestyrelse.

Forvaltningerne i kommunen er; Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, Børne- og ungdomsforvaltningen, Kultur- og Fritidsforvaltningen, Socialforvaltningen, Sundheds- og omsorgsforvaltningen, Teknik- og Miljøforvaltningen samt Økonomiforvaltningen.

I det følgende præsenterer jeg kort BIF, SOF og KS.

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

BIF er en af kommunens mindre forvaltninger med cirka 1500 ansatte, og arbejder med kommunens beskæftigelse og integration. Da forvaltningen er forholdsvis lille, findes der ikke samme niveau af decentrale institutioner, som i andre forvaltninger.

Bilag 3 viser BIFs organisationsdiagram. I bilag 10, interview med central kommunikationsmedarbejder i BIF, gennemgås BIFs organisatoriske struktur grundigt.

BIFs kommunikation er samlet i én enhed. Enheden er placeret i centralforvaltningen, og har som den eneste af de tre organisationer tydeligt angivet kommunikationsenheden i organisationsdiagrammet.

Socialforvaltningen

SOF er Danmarks største socialforvaltning og arbejder hver dag på at hjælpe borgere i KK. SOFs borgergruppe rummer handicappede, misbrugere, psykisk udfordrede personer eller andre udsatte grupper. SOF har ca. 6600 ansatte og en meget stor organisation med godt 250 decentrale institutioner (KKs hjemmeside 5).

I bilag 4 ses SOFs organisationsdiagram. I transskriptionen af interview med central kommunikationsmedarbejder fra SOF (bilag 11) gennemgås SOFs organisatoriske struktur grundigt.

SOFs **kommunikation** er, som nævnt tidligere, spredt i organisationen og er derfor anerkendt organiseret end BIF og KS. I centralforvaltningen, kaldet 'Kontorerne i Bernstorffsgade' i organisationsdiagrammet, findes der ikke en kommunikationsenhed. Det betyder dog ikke, at der ikke findes kommunikationsmedarbejdere, de er blot spredt i mange af enhederne i de centrale kontorer.

Koncernservice

KS er en intern, administrativ serviceenhed placeret under Økonomiforvaltningen i KK, der sælger og leverer administrative ydelser til kommunens forvaltninger indenfor IT-, økonomi- og personale-området. KS har ingen borger kontakt, men kommunikerer udelukkende med andre enheder i KK.

KS har ca. 900 ansatte, som hver dag arbejder mod det fælles mål at det skal være nemmere at være ansat i KK (bilag 5 - KS' forretningsstrategi 2012-2014).

Bilag 4 viser KS' nuværende organisationsdiagram.

KS er en forholdsvis ny enhed i kommunen og har eksisteret i cirka 8 år. De fleste ansatte i kommunen kender hovedsageligt KS' Serviceindgang, der fungerer som support til alle kommunens ansatte, og er det sted, man ringer ind, hvis ens pc ikke længere virker, eller hvis man har spørgsmål til programmer, løn og meget andet - en slags kundeservice.

Kommunikation er i KS' organisation placeret i Ledelsessekretariatet, som fremgår af bilag 4. Kommunikation i KS har indtil for nyligt været opdelt, men er nu blevet samlet under én chef i ét team. Et særligt relevant emne at uddybe omkring KS' kommunikation er

‘brugerkommunikation’, der for KS er kommunikation med medarbejdere i kommunens forvaltninger. Her igennem får KS input fra brugerne (de ansatte i kommunen). Dette sker blandt andet gennem Forretningspartnerne (bilag 7), der er ansat i KS og har til formål at skabe dialog med forvaltningerne omkring KS’ ydelser, og bidrage til at opbygge et stærkt omdømme. Ligeledes kommer KS input gennem brugergrupper (bilag 8). Som hjælp til at formidle budskaber om brugerkommunikation findes medarbejdere, der arbejder med at håndtere denne kommunikationsopgave. Brugerkommunikation er altså en vigtig kanal for kommunikation og dialog mellem KS og forvaltningerne. Sidste del af afhandlingens analyse omhandler denne kommunikation mellem KS og forvaltningerne.

BIF, SOF og KS i afhandlingen

Da specialet søger at svare på, hvordan intern kommunikation bør organiseres i en decentraliseret struktur, er analysens primære fokus på BIF og SOF, da disse dele af organisationen reelt har decentrale enheder i forvaltningen. I analysen bruges empiri fra BIF og SOF som erfarings- og praksis-udveksling til gavn for forvaltningerne. Analysen vil bestemt også gavne KS, da KS udelukkende kommunikerer med forvaltningerne og til decentrale enheder.

I analysens tema ‘KS’ omdømme’ sætter jeg fokus på kommunikationen imellem KS og forvaltningerne. BIF og SOF studeres altså som enkeltstående kommunikationsenheder, og som modtagere af KS’ kommunikation i dette tema.

Analysens første del søger at besvare spørgsmålet; hvordan er den interne kommunikation organiseret i KK? Besvarelsen på dette spørgsmål samt de anbefalinger, der afledes heraf, har relevans for hele kommunen.

Analysens anden del søger at besvare spørgsmålet; hvilke muligheder og udfordringer skabes for den interne kommunikation i KK som et resultat af den decentrale organisationsstruktur? Besvarelsen på spørgsmålet og de tilhørende anbefalinger har ligeledes relevans for hele kommunen.

Yderligere oplysninger vedrørende forvaltningerne og KS vil efter behov blive yderligere præsenteret i analysen. I det følgende afsnit introducerer jeg afhandlingens empiriske temaer.

Afhandlingens empiriske temaer

De empiriske temaer, der danner struktur for analysen, er udvalgt på baggrund af mine første interviews i centralforvaltningerne.

Afhandlingens primære empiri er indsamlet gennem kvalitative interviews. De første interviews blev toneangivende for specialet, da der igennem disse opstod nogle primære temaer, der så dannede udgangspunkt for de næste interviews og dermed også blev retningsangivende for specialet.

Specialets analyse er opdelt i to og hver del besvarer et af de to underspørgsmål. Det første empiriske tema hører til analysens første del, der søger at svare på spørgsmålet; *hvordan er den interne kommunikation organiseret i KK?*

De sidste tre temaer tilhører analysens anden del, der søger at besvare spørgsmålet; *hvilke muligheder og udfordringer skabes for den interne kommunikation i KK som et resultat af den decentral organisationsstruktur?*

Da analysen er struktureret og defineret på baggrund af de empiriske temaer, er det passende med en kort introduktion af disse.

En mere detaljeret gennemgang af temaerne findes i interviewene med repræsentanter fra KK, de findes som bilag 10-15.

Alle temaerne herunder er beskrevet udelukkende baseret på empirien. Analysen vil supplere med et teoretisk perspektiv, således at analysen ikke udelukkende afdækker praksis i kommunen, men også supplerer med teoretiske perspektiver. Temaerne er listet i den rækkefølge hvori de optræder i analysen.

Organisering af kommunikation

Det første tema er '*organisering af kommunikation*'. Temaet handler, som navnet antyder, om hvordan kommunikation er organiseret i kommunen og tilhører analysens første del. I BIF er alle kommunikationsmedarbejdere samlet i én enhed. I SOF er kommunikation spredt i organisationen, dog centralt. I KS er kommunikation netop blevet samlet.

En anden vigtig del af dette tema er kanaler. Til denne del af analysen gennemgås de kanaler, der blev nævnt i empirien samt deres effektivitet. Linjekommunikation nævnes ikke heri, da det følger i næste tema.

Kommunikation som ledelsesdisciplin

Det næste tema er '*kommunikation som ledelsesdisciplin*' og dette udgør en mulighed for KKs interne kommunikation.

Temaet omhandler forvaltningernes brug af linjekommunikation. I dette tilfælde er der stor forskel imellem BIF, SOF og KS. BIFs centrale ledelse prioriterer og benytter kommunikation, mens kommunikation i blandt andet KS ikke er defineret som værende en del af ledelsesdisciplinen.

Temaet sætter i forlængelse af ovenstående også fokus på linjekommunikation som en effektiv kanal. BIF bruger linjekommunikation til vigtig information med stor succes. SOF benytter også linjekommunikation som kanal for vigtig information, men hovedsageligt gennem superbrugere (en slags ambassadørrolle) i stedet for ledelsen. I KS har det for nyligt været til debat på et møde for kommunikationspersonalet om hvorvidt kommunikation bør være en ledelsesdisciplin, hvorfor dette tema er interessant for afhandlingen.

Distance fra central til decentral forvaltning

Det tredje tema er '*distance fra central til decentral forvaltning*', og udgør en udfordring for KKs interne kommunikation. Begge respondenter fra de centrale forvaltninger gav i de kvalitative interviews udtryk for, at de decentrale dele af forvaltningen er svære at nå. Ligeledes gav de udtryk for at der ikke er nogen fælles identitetssans imellem central og decentral forvaltning, selv i BIF, som er en af de mindre forvaltninger i kommunen. Dette blev bekræftet i høj grad til de sidste interviews i decentrale enheder.

For KS' vedkommende er situationen anderledes, da alle ansatte i KS er samlet på én adresse og KS derfor ikke har nogle decentrale institutioner. Dog har KS ofte behov for at kommunikere med brugerne, der netop er de ansatte i forvaltningerne, og derfor oplever KS samme problematik, som forvaltningerne med at nå ud til de decentrale dele af organisationen.

KS' omdømme

Det sidste tema er '*KS' omdømme*', og udgør ligeledes en udfordring for kommunens interne kommunikation. Temaet er et vigtigt element i at forstå samspillet mellem KS og forvaltningerne og ligeledes nogle af de forhindringer, som KS' omdømme i nogle tilfælde udgør, hvorfor dette temaer er taget med i afhandlingen.

Til de første interviews med centralt ansatte medarbejdere, gav begge forvaltninger udtryk for at de anser KS som værende flere organisationer. De gav udtryk for et positivt syn på KS i samarbejdssammenhænge, som eksempelvis projekter. Dog så begge forvaltninger anderledes på den del af KS' organisation, som i andre virksomheder ville kaldes 'kundeservice'. KS' såkaldte 'kundeservice' fremgår af organisationsdiagrammet (bilag 4) som Serviceindgangen. I dette tilfælde gav begge forvaltninger udtryk for blandede erfaringer.

Forvaltningerne ser altså KS' serviceenheder som værende dem, der primært giver KS et negativt omdømme. Denne tendens blev ligeledes også i høj grad understøttet til alle interviews med decentralt ansatte. Ingen af respondenterne udtrykte stor nuværende utilfredshed med KS, men de fortalte alle om tidligere, dårlige oplevelser med KS.

Efter en introduktion af afhandlingens empiriske ramme, følger specialets teoretiske og metodologiske refleksioner, der sammen med empirien, danner grundlag for analysen.

Teoretisk refleksion

I dette afsnit vil jeg redegøre for de primære begreber og teorier, der benyttes for at besvare problemformuleringen. Jeg vil præsentere afhandlingens primære teoretiske bidrag, samt deres rolle i forhold til førnævnte temaer. Det første teoretiske felt, jeg præsenterer er kommunikation, som for denne afhandling udgør en parably-teori, hvorunder organisationsteori, ledelse, samt identitet og image gennemgås. Formålet med dette afsnit er, at introducere de fagområder, som afhandlingen berører, samt nogle af de konkrete teorier, der senere benyttes i analysen.

Kommunikationen

Kommunikationsteori er en bærende teori for denne afhandling, og den skal benyttes i alle dele af analysen. Som defineret i problemformuleringen, beskæftiger dette speciale sig med intern kommunikation (eller organisationskommunikation), hvorfor det udelukkende er intern kommunikation, der beskrives i dette afsnit.

Indledningsvist redegør jeg for to primære tilgange til kommunikation, samt relevante teorier herunder. Formålet med denne redegørelse er, at kaste lys over, at forståelsen af hvad kommunikation er, samt at den rolle, kommunikation spiller i en organisation, dermed kan være forskellig. Kommunikation kan dermed også have forskelligt formål i forhold til om en organisation ser kommunikation som transmission eller konstitution. Denne pointe vender jeg tilbage til i opsummeringen af kommunikationsafsnittet.

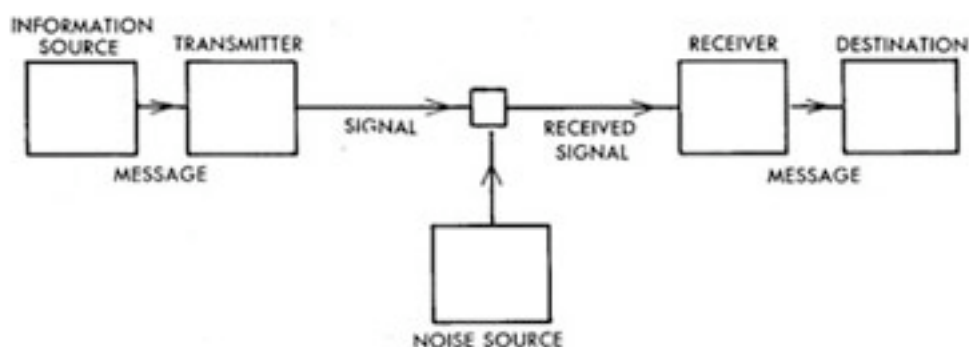
Først vil jeg påpege, at der findes et utal af kommunikationsteorier eller modeller, der søger at forklare hvordan kommunikation virker, og mange af disse teorier har blot forskellige foci (Downs & Adrian, 2004). En af de populære måde at anskue kommunikation på, er som en lineær **transmission**proces mellem afsender og modtager - også kaldet transmissionsmodellen (Axley, 1984). Her er kommunikation defineret som udveksling af information fra et punkt til et andet, forbundet med kanaler (Krone, Jablin & Putnam, 1987; Kalla, 2005). Særligt kendt inden for denne anskuelse af kommunikation er Harold Lasswell (1948), som definerede følgende kommunikationsmodel; "*who says what to whom in what*

channel with what effect?” (Lasswell i Lyman Bryson, 1948). Lasswells model forklarer overførslen af et budskab fra afsender til modtager gennem en kanal. Med andre ord er her tale om kommunikation som transmission.

Om transmissionsparadigmet skriver Ashcraft, Kuhn & Cooren (2009), at kommunikation “...is not the realities themselves, nor does it play an active role in their creation. It has the capacity to share and inform or conceal and confuse.” (2009: 4). Kommunikation i

transmissionsparadigmet er altså blot et redskab, der benyttes til at sende et budskab fra en afsender til en modtager, hvad enten dette er at informere eller forvirre.

En anden kendt og ofte benyttet kommunikationsmodel fra transmissionsparadigmet kommer fra Shannon & Weaver (Frandsen, Johansen & Nielsen, 2001). Modellen ser således ud¹:



Ligesom Lasswells kommunikationsmodel, illustrerer Shannon & Weavers ligeledes kommunikation som lineær bevægelse, og modellen blev støttet af mange forskere (Adler & Elmhurst, 1996; Downs & Adrian, 2004).

For begge modeller gælder det forøvrigt, at afsenderen er i fokus, da det er afsenderen, der formulerer og udsender budskabet. Afsender er således aktiv, mens modtageren opfattes som den passive modtager af budskabet. En kendt kritik af transmissionsparadigmet er derfor også, at det ikke tager stilling til dialog imellem afsender og modtager i kommunikationsprocessen og at modtagerens rolle i det hele taget tilsidesættes. For denne afhandling gøres i stedet brug af en mere nuanceret tilgang til intern kommunikation. Om denne skriver Cornelissen (2011); “Traditionally, internal communication (...) was defined as communication with employees internally within the organization.(...) However, the advent of

¹ Kilde: <http://www.thelateageofprint.org/2012/02/20/the-shannon-and-weaver-model/>

new technologies (...) has meant that messages to employees do not always remain 'inside' the organization." (2011: 163). Cornelissen taler ligeledes for en anden tilgang til intern kommunikation, som ikke blot ser kommunikation som noget der foregår inde i organisationer. Denne tilgang findes i det **konstitutive** paradigme. Her er kommunikation; *"not mere talk or transmission, it (re)produces and alters current realities."* (Ashcraft et al, 2009: 5). I paradigmet anses organisationskommunikation mere multidimensionelt end overførsel af budskaber, rettere anses organisationskommunikation som et skabende element. Denne anskuelse har vundet særligt frem inden for fagområdet **organizational communication** (organisationskommunikation), der særligt forholder sig til kommunikationens rolle i en organisation.

Som Ashcraft med flere (2009) skriver, beskæftiger organisationskommunikation sig med flere emner så som; kommunikationsnetværk, diversitet, organisationsteori, ledelse, kultur og identitet.

Da organisationskommunikation er et bredt omspændende fagområde, findes der flere bud på, hvordan det defineres, samt hvad det indeholder. Mumby (2006) beskriver det på følgende måde; *"...organizational communication scholars study the dynamic relationships between communication processes and human organizing."* (2006: 3290). Dialogen til de kvalitative interviews, som blandt andet danner empirisk grundlag til denne afhandling, er et eksempel på det, Mumby her beskriver som 'dynamiske forhold imellem kommunikationsprocesser', og dermed kan afhandlingen beskrives som et studie i organisationskommunikation.

Organisationskommunikation er desuden fundamental for afhandlingen, da fagområdet danner grundlag for specialets anskuelse af kommunikationens rolle i en organisation. Til dette skriver Ashcraft med flere; *"communication generates, not merely expresses, key organizational realities."* (Ashcraft et al 2009: 2). Kommunikation er altså med til at skabe og ikke blot udtrykke, hvad der her omtales som vigtige organisatoriske realiteter. For denne afhandling resulterer brugen af det konstitutive paradigme dermed i en mere dybdegående besvarelse af specialets problemformulering, idet de problemstillinger, der rejses, rent faktisk kan forklares eller løses gennem organisationskommunikationens nuancerede, teoretiske udgangspunkt.

Putnam og Pacanowsky skriver, at kommunikation fra det konstitutive perspektiv ikke længere anses som et fænomen, der opstår i organisationer, men som en proces, der skaber organisationer (Putnam & Pacanowsky 1983). Mumby (2013) forklarer yderligere: *"In this*

sense, organizations are not simply physical containers within which people communicate; rather, organizations exist because people communicate, creating the complex systems of meaning that we call "organizations."(2013: 14). Formuleret lidt anderledes får kommunikation rollen, som noget der skaber en organisation. Dette kaldes også CCO-perspektivet - '**Communicative Constitution of Organization**' (Ashcraft *et al*, 2009: 7). I denne sammenhæng er det vigtigt, at påpege at kommunikation ikke udelukkende skaber organisationer; "*How can CCO account for the material aspects of organization? Clearly, organizations exist not only when people invoke them in communication, but also in tangible architecture, artifacts, and technologies (...)*" (2009: 23). Denne begrænsning på CCO-perspektivet er vigtig at understrege - der er andre elementer, der skaber organisationer. Når der i denne afhandling redegøres eller reflekteres over CCO, er det altså med dette forbehold in mente.

I forhold til besvarelsen af min problemformulering, *hvordan bør intern kommunikation organiseres i en decentraliseret struktur*, er CCO-perspektivet afgørende på den måde, at kommunikation som en medskabende del af organisationer, dermed også præger denne skabelse. Den interne kommunikation i en organisation kan altså organiseres således, at den medvirker til at skabe en ønsket realitet. CCO-perspektivet understøtter dermed også at den rette organisering af intern kommunikation kan imødekomme de muligheder og udfordringer, som findes i den organisatoriske kontekst. På denne måde muliggør CCO-perspektivet en uddybende besvarelse af min problemformulering samt de tilhørende underspørgsmål. Besvarelsen af problemformuleringen, og dermed den forståelse af den interne kommunikation i KK, som udvikles med dette speciale, benyttes afslutningsvist til at henvise til måder, hvorpå kommunikation fordelagtigt kan organiseres i denne, samt andre decentrale organisationer. Dette sker gennem specialets diskussion samt perspektivering med anbefalinger til KK.

Foruden CCO skal der foruden også benyttes andre teoretiske bidrag til besvarelsen af problemformulering samt underspørgsmål. For at besvare afhandlingens første underspørgsmål; *hvordan er den interne kommunikation organiseret i KK?*, inddrager jeg eksempelvis også teori om **kommunikationskanaler**, der tillader en indsigt i hvordan KKs interne kommunikation er organiseret gennem disse kanaler. Støvring og Paulli (2008) opdeler blandt andet de interne kommunikationskanaler i; direkte personlig kommunikation (enten med kolleger, chefen, til møder eller lignende) og massekommunikation (der foregår

gennem eksempelvis nyhedsbreve, intranet, opslagstavler og så videre).

I forlængelse heraf skelner Riis, Kistrup & Toft (2006) mellem centrale og lokale kanaler. De centrale kanaler er, hvad Støvring og Paulli kalder massekommunikation og består af eksempelvis intranettet, nyhedsbreve, og stormøder. De lokale kanaler tilsvare, hvad Støvring og Paulli identificerer som direkte, personlig kommunikation, og er altså baseret på dialog og face-to-face kommunikation. De centrale kanaler (massekommunikation) er oplagte at benytte, når information hurtigt skal ud i organisationen, mens de lokale kanaler (direkte personlig kommunikation) er bedre til at synliggøre relevansen af kommunikationen for den enkelte medarbejder (Riis, Kistrup & Toft, 2006). Støvring & Paulli (2008) skriver, at ingen af kanalerne bør stå alene, selvom de prioriteres forskelligt, men at de bør supplere hinanden. Dette understøttes af Riis, Kistrup og Toft (2006) der argumenterer for, at en kombination af centrale og lokale kanaler skaber den bedste interne kommunikation.

Når man skal vurdere, hvordan intern kommunikation er organiseret, er det ligeledes relevant at opdele denne i henhold til organisationsstrukturen. Koontz og O'Donnell (1986) skelner mellem top-down kommunikation, der er kommunikation fra medarbejdere på høje niveauer i organisationen til medarbejdere på lavere niveauer i organisationen, og upward kommunikation (Ibid), som er kommunikation fra eksempelvis medarbejdere til ledere. En tredje type kommunikation er horisontal kommunikation, som er kommunikation imellem medarbejdere på samme organisatoriske niveau (Adler & Elmhorst, 1996).

Om top-down kommunikation skriver Clutterbuck og James (1997), at det bør være relevant for modtager, samt hovedsageligt formidles gennem direkte, personlig kommunikation. I forlængelse heraf er en vigtig pointe i forhold til kanaler, at forskellige kanaler er tilegnet forskellige typer af kommunikation, og opnår dermed også forskellige mål (Dunmore; 2002). Man bør altså udvælge den kanal, der bedst egner sig til den pågældende kommunikation (Melcher & Beller, 1967). Denne pointe gør sig også gældende, fordi modtagere kan opfatte budskaber forskelligt, hvilket også bør overvejes, når en kommunikationskanal skal vælges (Downs & Adrian, 2004; Wood, 1999). Denne pointe er særligt relevant for afhandlingen, idet jeg søger at svare på, hvordan intern kommunikation bør organiseres, hvilket også omfatter brug af kanaler. Med analysen forsøger jeg desuden at skabe klarhed over brugen af nogle af de interne kanaler i KK, og med input fra respondenterne til de kvalitative interviews samt teori, vurderer jeg, hvad de forskellige kanaler er egnede til, hvilket bidrager til et svar på, hvordan intern kommunikation bør organiseres.

Andre vurderinger af netop disse kanaler optræder senere i afhandlingen, i forbindelse med analysen af de kvalitative data.

Som beskrevet i indledningen af kommunikationsafsnittet ville jeg senere uddybe min påstand om, at kommunikation kan have forskelligt formål, i forhold til hvorvidt kommunikationen anses gennem transmissions- eller konstitutionsparadigmet. Efter at have redegjort for begge paradigmer, vil jeg konkludere på ovenstående. For transmissionsparadigmet er kommunikation et redskab til distribuering af information, og formålet er dermed at formidle information til en modtager, der så kan handle derefter. For det konstitutive paradigme og organisationskommunikation er kommunikation medskabende for organisation. Her bliver formålet med kommunikationen anderledes; det kan skabe relationer i organisationen og en god atmosfære for medarbejdere (Argenti, 2009). Nogle vil ligefrem beskrive kommunikationens formål som lim, der holder en organisation sammen (Roberts & Euske, 1987). Formålet her er altså mere end blot at informere medarbejdere, og kommunikation spiller en vigtig rolle i medarbejdernes arbejde. Anses kommunikation gennem det konstitutive perspektiv, får kommunikation dermed også tillagt en større betydning. Med dette afsnit ønsker jeg at påpege, at virksomheder bør overveje, hvad formålet med deres kommunikation er, da denne overvejelse vil medføre bedre kommunikation.

Den afklaring vil ligeledes tydeliggøre, hvad kommunikation *kan* gøre for virksomheder. For at opsamle, kan afklaring af kommunikationens formål i en organisation altså både skabe en retning for det kommunikative arbejde, men det kan ligeledes afklare nye muligheder og udfordringer for den interne kommunikation, hvorfor afklaringen af dens formål er vigtigt. Dette bliver ligeledes understøttet i min analyse, der netop undersøger muligheder og udfordringer for kommunikationen i casevirksomheden.

Organisationen

Da afhandlingen søger at svare på, hvordan intern kommunikation bør organiseres i en decentral struktur, spores organisationsteoriens relevans let. Med andre ord inddrages organisationsteori, da denne bidrager til at belyse KKs organisationsstruktur og fysiske organisering af kommunikation. Det er desuden min tese, at kommunikationen i KK påvirkes af organisationsstrukturen.

I følge Child (1977) er organisationsstruktur defineret som en allokation af opgaver og ansvar til individer eller grupper i en organisation, samt design af systemer, der sikrer effektiv kommunikation og integreret arbejdsindsats. Childs definition rummer begge de aspekter, afhandlingen søger at afklare med temaet 'organisering af kommunikation'. Det første aspekt er det, mange formentligt tænker på, når de hører ordet 'organisationsstruktur', og dækker over organisationens opdeling, som man så ofte har set i organisationsdiagrammer. Denne opdeling kan både være vertikal og horisontal. Det andet aspekt er, hvad der herover beskrives som 'design af systemer, der sikrer effektiv kommunikation og integreret arbejdsindsats'. Dette design af systemer er, hvad jeg i denne afhandling anser som den kommunikative organisering i en organisation. Formuleret på en anden måde, er det måden hvorpå kommunikation er organiseret i, eller finder vej gennem disse vertikale og horisontale opdelinger, som jeg for KK søger af afklare gennem kommunikationskanaler. Daft, Murphy og Willmott (2010) har ladet sig inspirere af Childs definition af organisationsstruktur. Forfatterne benytter tre hovedelementer til deres uddybende definition;

"1 Organization structure designates formal reporting relationships, including the number of levels in the hierarchy and the span of control of managers and supervisors.

2 Organization structure identifies the grouping together of individuals into departments and of departments into the total organization.

3 Organization structure includes the design of systems to ensure effective communication, coordination and integration of efforts across departments." (Ibid: 94).

Med andre ord argumenteres her for, at en organisationstruktur bestemmes af både **vertikale** og **horisontale** faktorer, foruden **linkages** (Ibid). Linkages (links) definerer forfatterne som graden af kommunikation og koordinering imellem organisatoriske elementer (Ibid). At kommunikation indgår i definitionen af organisationsstrukturer understøtter CCO-perspektivet, der netop anser kommunikation som værende skabende for organisationer. En kombination af organisationsteori og organisationskommunikation (herunder CCO) leder mig frem til, at kommunikation findes i links imellem organisatoriske led, og at kommunikationen dermed er redskabet til at informere, koordinere, skabe integrerede indsatser i organisationen, hvilket resulterer i en fælles retning for organisationens arbejde og formål,

samt en organisatorisk identitet. Med andre ord er kommunikation med til at skabe organisationen.

En organisationsstruktur bør desuden afgøres af organisationens formål. Daft med flere (2010) skelner mellem organisationer, der er designet til effektivitet (vertikale organisationer), og organisationer, der er designet til læring (horisontale organisationer). I den vertikale organisation findes autoritetshierarki, medlemmerne udøver specialiserede opgaver, og beslutninger træffes centralt (Ibid). I den horisontale organisation er der et afslappet hierarki, opgaverne deles, organisationen er opdelt i mange teams, og beslutninger træffes decentralt (Ibid).

Der er både fordele og ulemper ved den horisontale organisation. En fordel er, at den udnytter lokal viden, og at beslutninger er skubbet "længere ned" i organisationen (Ibid: 98). En ulempe er dermed også, at den centrale del af organisationen mister kontrol. Her er fokus på hvor beslutningerne træffes, hvilket bidrager med en spændende kompleksitet i forhold til afhandlingens case studie.

I forhold til KK, er det nemlig nødvendigt at påpege, at der, på trods af den decentrale struktur, stadig træffes mange beslutninger fra de politiske udvalg centralt i organisationen. De decentrale chefer er naturligvis i stand til at træffe beslutninger vedrørende lokale anliggender, men man må forvente, at der ligeledes træffes vigtige og forandrende beslutninger fra politisk side, da det er her, myndighedsansvaret findes. Siggelkow og Levinthal komplicerer sagen yderligere; *"...we call an organizational structure 'decentralized' when decision making has been disaggregated into a number of subunits, or divisions, each making its own decisions. In contrast, an organizational structure is called 'centralized' when decisions are made only at the level of the firm as a whole."* (2003: 651). Siggelkow og Levinthals skelnen sker på baggrund af beslutningsmagten i organisationen og ikke selve designet, som fremgår af et organisationsdiagram.

Som beskrevet ovenfor, har den politiske del af organisationen stor beslutningsmagt, hvorfor man kan argumentere for, at organisationsstrukturen, baseret på dette element, er central. Foruden de politiske udvalg, må forvaltningernes direktioner ligeledes påregnes stor indflydelse på egen organisation, hvilket stadig argumenterer for en central struktur. Betragter man organisationen på baggrund af dens design, er mange nok ikke i tvivl om, at her er tale om en decentral organisation, på grund af de mange institutioner og centre, der

resulterer i en 'lang' vertikal struktur.

Teorien beskrevet i dette afsnit, mangler altså en kombination af disse to elementer samt en redegørelse for, hvad denne kombination betyder for organisationen, hvorfor man kunne argumentere for, at her er behov for et specifikt, kommunalt organisationsdesign, der tager højde for den mere komplekse vertikale struktur, der kan fortolkes som værende både central og decentral efter perspektiv. Daft med fleres (2010) tredelte definition syntes umiddelbart dækkende for kommunen, idet den afklarer både horisontale, vertikale og koblingsforhold. Dog vil KK under denne definition være både central og decentral på grund af organisationens mange decentrale institutioner samt den centrale beslutningsmagt. Afhandlingen anser dog kommunen for at have en decentraliseret struktur på trods af de politiske udvalgs stærke beslutningsmagt. Det skyldes som sagt de mange institutioner, der udgør en 'lang' organisation set vertikalt, og at mange medarbejdere er placeret med organisatorisk afstand til de centrale dele af organisationen. Med andre ord defineres kommunens decentrale struktur gennem organisationens udseende og ikke i forhold til hvor beslutningerne træffes, der må anses som værende centralt, hvis man kigger på de 'vigtige' beslutninger i organisationen. Det er desuden denne decentrale, 'lange' organisatoriske opdeling, der giver kommunens interne kommunikation en spændende kompleksitet, hvorfor afhandlingen primært fokuserer på kommunikation imellem centrale og decentrale enheder, (på forvaltningsniveau og dermed ikke på politisk niveau), hvad enten det gælder kommunikation i den enkelte forvaltning, eller fra KS til en forvaltning.

Det er desuden vigtigt at påpege, at en blanding af vertikale og horisontale faktorer er at foretrække. Som Daft med flere skriver; *"Managers are always searching for the best combination of vertical control and horizontal collaboration, centralization and decentralization, taking advantage of communications advantages to perfect interaction both vertically and horizontally."* (2010: 98). KK er et eksempel på en sådan kombination af centralisering og decentralisering.

Som beskrevet ovenfor, er her central beslutningskraft i form af de politiske udvalg og forvaltningernes direktioner. Derudover findes et decentralt organ med mange decentrale ledere, der naturligvis har en vis lokal beslutningskraft. En fordel ved denne kombination af centralisering og decentralisering er, at de decentrale ledere får indflydelse på lokale beslutninger, som de formentligt bedst selv kan finde den rette løsning til. En ulempe fra det

decentrale perspektiv er, at de 'vigtige' beslutninger, som kan have indflydelse på konkrete arbejdsgange træffes fra centralt hold, hvor der ikke nødvendigvis er tilstrækkelig viden om lokale forhold og arbejdsgange. Dette skyldes naturligvis, at kommunen er en politisk organisation, og at politikere dermed har en vigtig indflydelse på organisationens arbejdsgange. Jeg vil argumentere for, at der netop i denne sammenhæng mangler et organisationsteoretisk perspektiv på, hvordan denne kombination påvirker den organisatoriske struktur i forhold til ovenstående skelnen mellem horisontale og vertikale organisationer.

For at vende tilbage til ovenstående citat, har kommunikation i følge Daft med flere (2010) i denne sammenhæng til fordel, at den skaber interaktion i organisationen. Kombinationen af centralisering og decentralisering bør dermed kunne imødekommes af kommunikation, der teoretisk set burde kunne fungere som bindeleddet imellem de centrale og decentrale enheder, hvilket stemmer overens med min påstand om, at kommunikation påvirkes af organisationsstrukturen.

Hvordan kommunikation imødekommer organisationsstrukturen, er hvad afhandlingens anden del af analysen søger at svare på ved at analysere muligheder og udfordringer for kommunens interne kommunikation. Dette kommer jeg nærmere ind på i analysen.

I analysen vil jeg desuden fokusere yderligere på organisationsstrukturer i KK, de horisontale forhold og funktionen af linkages i organisationen.

Ledelsen

I dette afsnit præsenterer jeg kort ledelse samt kommunikations rolle i ledelsesdisciplinen. Ledelsesteori er relevant for analysen andel del, konkret for temaet 'kommunikation som ledelsesdisciplin'.

Som Clutterbuck og Hirst skriver, er der generelt ikke enighed om hvad, der udgør en effektiv leder (2002: 351). Kotter skriver følgende om **ledelse**; *"What leaders really do is to prepare organizations for change and help them cope as they struggle through it."* (2001: 85). Dette perspektiv kan anses som værende relativt begrænset, idet det udelukkende omhandler forandring og ikke dag-til-dag ledelse. Kotters pointe er dog, at ledelse i dag ikke handler om at gøre det samme som igår med større succes, men at det derimod handler om at skabe store forandringer: *"Major changes are more and more necessary to survive and compete effectively in*

this new environment." (Ibid: 86). Kotters pointe er, at dag-til-dag ledelse også omhandler omstillingsparathed, da dette kræves af det konkurrenceprægede marked (Ibid).

Kotter opdeler forøvrigt ledelsesopgaven i to roller - leaders og managers, og mener de to er forskellige og komplementære (Ibid). Han beskriver **manager**-rollen således; "*Management is about coping with complexity.*" (2001: 86). Om **leadership** skriver han; "*Leadership, by contrast, is about coping with change*" (Ibid). Kotter mener, at der i dag findes mange managers i organisationer på grund af størrelsen på organisationerne, der har skabt et behov for flere managers (Ibid). Kotters beskrivelse af leaders er dermed, at de skaber visioner, mens managers implementerer dem. For temaet 'kommunikation som ledelsesdisciplin' er det primært manager-rollen, der omtales.

Et element, der er relativt stor enighed omkring hos ledelsesteoretikere, er, at **kommunikation er en del af ledelsesopgaven**, og at effektive ledere er effektive kommunikatører (Clutterbuck & Hirst 2002; Porter & Nohria 2008). I sit klassiske studie viste Mintzberg (1973), at ledere bruger størstedelen af deres tid på at kommunikere, hvilket også blev understøttet af Porter og Nohrias studie fra 2008 (Porter & Nohria 2008). Zerfass & Huck tillægger ligeledes stor relevans for kommunikation i ledelsessammenhænge; "*From a strategic point of view, leadership communication is crucial to the success of any organization.*" (2007: 111). Dette citat underbygger afhandlingens andet empiriske tema 'Kommunikation som ledelsesdisciplin', samt hvorfor dette er defineret som en mulighed for KKs interne kommunikation. Kommunikation fra ledelsen er nemlig vigtigt, da det skaber retning for medarbejdere.

Daft og Lengel (1986) skriver, at kommunikationskanalers evne til at forarbejde 'rig' information varierer, og at direkte personlig kommunikation, som eksempelvis linjekommunikation vurderes som havende den højeste evne. Forfatterernes forklaring på dette er; "*The reason for richness differences include the medium's capacity for immediate feedback, the number of cues and channels utilized, personalization and language variety.*" (1986: 560). I forhold til ovenstående kommunikationsafsnit er lederkommunikation, eller **linjekommunikation** som det kaldes, en lokal kanal (Riis, Kistrup & Toft, 2006), et eksempel på top-down kommunikation (Koontz og O'Donnell, 1986), samt ifølge Daft og Lengel en god kanal (1986).

Derudover har flere undersøgelser vist, at lederen er den kanal, medarbejdere helst vil have information fra (Støvring & Paulli, 2008). Dette er en vigtig pointe, i og med den udgør den teoretiske forklaringen af, hvorfor 'kommunikation som ledelsesdisciplin' udgør mulighed for den interne kommunikation i kommunen. Empirisk set understøttes dette ligeledes af specialets kvalitative interviews, hvilket jeg vil komme nærmere ind på i analysen.

Identitet og image

Som præsenteret i starten af teoriafsnittet, og i relation til mit andet underspørgsmål; *"Hvilke muligheder og udfordringer skabes for den interne kommunikation i KK som et resultat af den decentrale organisationsstruktur?"* er 'KS' omdømme' defineret som en udfordring for den interne kommunikation i kommunen, og tilhører afhandlingens anden del af analysen.

Til samme underspørgsmål er temaet 'distance fra central til decentral forvaltning' ligeledes defineret som en udfordring for kommunens interne kommunikation.

Relateret til specialet, er organisatorisk identitet relevant til det tredje empiriske tema, 'distance fra central til decentral forvaltning', mens virksomhedsidentiteten (image) benyttes til det sidste tema 'KS' omdømme', da dette tema tager forvaltningernes og dermed det eksterne perspektiv på KS.

Begreberne **identitet** og **image** er ofte brugt i forbindelse med omdømme. Begge er begreber, hvortil der er forskellige definitioner.

Schultz, Hatch & Larsen (2009) skriver, at mange forfattere har forsøgt at finde et "fælles sprog" for identitet i håb om at klargøre begrebets betydning (2009: 11). Forfatterne skelner mellem *corporate identity* og *organizational identity*, hvor *corporate identity* har en målgruppe bestående af eksterne stakeholders, og *organizational identity* har medlemmer fra organisationen som målgruppe. Sillince og Brown (2009) beskriver organisatorisk identitet som en enheds forsøg på at definere sig selv.

Schultz med flere (2009) mener dog ikke, at de to typer af identitet bør anses som værende forskellige; *"We propose taking a view of identity that encompasses the interests of all stakeholder groups"* (Ibid: 19). Forfatterne definerer ligeledes image og identitet som faktorer, der er afhængige af hinanden, og de ser identitet som et fænomen, der skabes af identitet; *"... identity influences both what is being projected to different external stakeholders, and how the organization is being interpreted and perceived by those stakeholders."* (Ibid: 22).

Det er desuden vigtigt at påpege, at der, efter perspektiv, kan være forskellige holdninger til, om hvorvidt image er et internt eller eksternt syn på omdømme. Ifølge Schultz med flere er image det eksterne syn på virksomheden, inspireret af marketingsfagene; *"image (is defined) in relation to customers' levels of awareness and attraction to the organization."* (2009: 22). Dermed bliver identitet det interne perspektiv, altså hvorledes virksomheden ønsker at blive set. For afhandlingens fjerde tema 'KS' omdømme' rummer identitet dermed KS' perspektiv, mens image udgør forvaltningernes perspektiv.

For temaet 'distance fra central til decentral forvaltning', består udfordringen i en manglende fælles organisatorisk identitet. Til dette beskriver Ashforth og Mael (1989) intern kommunikations rolle, som et middel, der gennem information fører til en følelse af integration og sammenhørighed i organisationen. Kommunikationsteori til afhandlingens tredje tema skal altså hjælpe med at besvare, hvordan udfordringen overkommes.

For alle ovenstående afsnit gælder det, at teorien ikke er beskrevet udtømmende, samt at de ikke angiver al teori, der benyttes i specialet. Teoriafsnittet er ment som en introduktion til de primære fagområder, afhandlingen berører.

Som afslutning på teoriafsnittet vil jeg påpege, at jeg er klar over, at mine valg afgrænser mig fra andre teoretiske perspektiver, der kunne have belyst andre sider af mit casestudie. Det er dog de udvalgte teories relevans for de valgte empiriske temaer, der har styret både valg og fravalg.

Næste afsnit udgør afhandlingens metodeafsnit.

Metode

I dette afsnit vil jeg præsentere og diskutere den valgte metodologi til besvarelse af problemformuleringen. Jeg vil indledningsvist redegøre for specialets videnskabsteori og herefter min metodiske tilgang til empiri, teori og analyse.

Jeg vil ligeledes redegøre for mine refleksioner bag min forskningsposition og dennes betydning for specialet. Afslutningsvist forholder jeg mig til afhandlingens generaliserbarhed, validitet og reliabilitet.

Videnskabsteoretisk tilgang

Formålet med en diskussion af denne afhandlings videnskabsteoretiske tilgang er, at tydeliggøre afhandlingens videnskabelige holdning til skabelse af viden.

En primær refleksion bag specialet findes i dets problemformulering og er, at afhandlingen er baseret på en interesse for at opnå forståelse for interne kommunikative processer og muligheder samt udfordringer for intern kommunikation i casevirksomheden KK.

Denne forståelse opnår jeg gennem hermeneutisk fortolkning, som i denne afhandling sker ved kvalitativ analyse og teorisering af kvalitative interviews. Jeg uddyber hermeneutikkens bidrag til specialet på de følgende sider.

Den viden, der opnås i dette speciale, kan altså defineres som forståelse for, hvordan intern kommunikation bør organiseres i en decentraliseret struktur. Forståelsen opnår jeg gennem en kvalitativ analyse af casevirksomhedens praksisløsning på min problemformulering.

Habermas (1971) argumenterer for, at forskellige former for viden skabes af forskellige menneskelige interesser, og at erkendelse og interesse er relateret. Som et resultat af denne tankegang, har Habermas defineret tre videnskabsteoretiske erkendelsesinteresser, hvoraf den forstående interesse er den relevante for denne afhandling og beskrives på følgende måde; *"...en interesse for at opnå mulig forståelsenighed blandt aktører inden for den selvforståelsesreferenceramme, som formidles i kulturen."* (Kvale 1997: 60). For dette studie betyder den forstående erkendelsesinteresse, at jeg ønsker at få en indsigt i forvaltningernes og KS' forståelse af den interne kommunikation i kommunen, samt dennes muligheder og

udfordringer. Forståelsen giver mulighed for at opnå forståelsesenhed imellem KS, BIF og SOF, således at der på tværs af forvaltningerne kan defineres, hvad der udgør muligheder og udfordringer for den interne kommunikation, samt hvordan denne skal organiseres.

Forståelsesenheden betyder praktisk, at dette speciale bidrager til at kommunikationsenhederne i KK kan lære af hinanden gennem forståelse for kommunikationsprocesserne i de udvalgte dele af kommunen.

Yderligere giver forståelsen, der opnås med specialet, også mulighed for at finde områder, hvortil der ikke er forståelsesenhed.

For at vende tilbage til Habermas, mener han desuden at selve den metodologiske tilgang til et studie er afgjort af de forskellige videnskabers erkendelsesinteresser (Kjørup 2008: 87).

Humaniora skal for eksempel ikke efterligne naturvidenskabernes metodologiske tilgang, da de ikke har samme erkendelsesinteresse og formål (Ibid: 88). Mit valg af hermeneutikken som metodologisk tilgang skyldes altså specielt forstående erkendelsesinteresse.

Prasad beskriver hermeneutikken som *"...a major interpretive approach for understanding texts"* (2002: 12). Kvale forklarer uddybende; *"Formålet med hermeneutisk fortolkning er at nå frem til en gyldig og almen forståelse af en teksts betydning"* (1997: 56). Hermeneutikkens formål er altså at opnå forståelse for den valgte empiri (tekst).

I det følgende vil jeg gennemgå nogle centrale hermeneutiske begreber - indledningsvist begrebet "tekst". Jeg vil afslutte med at diskutere hermeneutikkens relevans for besvarelsen af min problemformulering.

"Tekst"

Hermeneutikken er, som beskrevet, fortolkning af tekst. Begrebet "tekst" kan dog defineres på forskellig vis. Som Kvale (1997) skriver, bestod begrebet i den klassiske hermeneutik af litterære, religiøse og juridiske tekster, mens Gadamer senere tilføjer samtale og handling til begrebet. Prasad tilføjer; *"...organizational and social/cultural practices and institutions are 'texts' not in any physical sense, but in a metaphorical sense; they are texts because they may be 'read', understood and interpreted in a manner that is similar to our reading/understanding/interpretation of written texts."* (2002: 24). Teksten, der benyttes i dette speciale, er kvalitative interviews (samtaler), transkriberet til tekster. Denne afhandling tilslutter sig dermed, hvad

Prasad kalder for 'contemporary hermeneutics' (2002:12), da brug af den klassiske hermeneutik ikke ville godkende interviewtekster som tekst, der kan fortolkes.

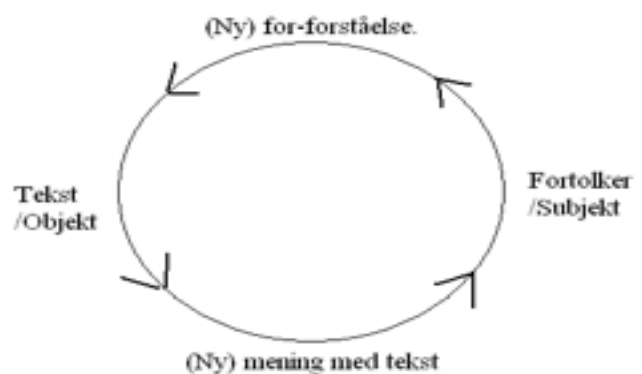
Den hermeneutiske cirkel

Den hermeneutiske cirkel, illustrerer den hermeneutiske forståelsesproces. Cirklen illustrerer også hvordan man, i søgen efter forståelse, veksler mellem del og helhed.

For at forstå delene, må man forstå helheden, og omvendt kan helheden kun forstås i kraft af delene (Gadamer, 1975). Prasad (2002) forklarer uddybende med dette eksempel; *"...the meaning of the individual texts of a given culture can be fully understood only by understanding the meaning of the overall spirit of that culture, and, in turn, the overall spirit of a culture can be understood only by understanding the meaning of the individual texts and other artifacts produces by that culture."* (Ibid). Der er altså en kontinuerlig proces forbundet med den hermeneutiske cirkel.

Figuren her viser denne kontinuerlige proces.

Subjektet vil altid møde en tekst baseret på sin egen forforståelse. Denne forforståelse, også kaldet fordomme (Gadamer, 1975), kan vi aldrig helt se bort fra, og positivt set vi bruger den også som et redskab til at begynde forståelsesprocessen. Vores indlejrede forforståelser er noget, vi skal gøre os bevidste om og reflektere over, så vi kan møde tekst med nye øjne, hvilket dermed medvirker til en ny forståelse af teksten, som vi så igen reflekterer over, og så fremdeles fortsætter cirklen.



I relation til casevirksomheden giver hermeneutikken mulighed for at arbejde med de forforståelser, der hersker i organisationen og hos forskeren selv. En vigtig pointe bag denne videnskabsteoretiske tilgang er, at den giver mulighed for at opnå forståelse for organisationen fra flere sider. Det har fra begyndelsen været en primær refleksion bag afhandlingen, at den ikke kun besvarer problemformuleringen fra KS' synspunkt, men at den ligeledes forsøger at inddrage forvaltningernes forståelseshorisont. Netop derfor er empirien

til specialet indsamlet i BIF og SOF gennem kvalitative interviews, der giver mig et indblik i denne forståelseshorisont. Derudover har disse interviews ligeledes givet mig et indblik i de områder, hvor der er forskel på forståelseshorisonten i KS og i forvaltningerne.

Gadamer skelner mellem *“productive prejudices that make understanding possible”* og *“prejudices that hinder understanding and lead to misunderstanding”* (Prasad, 2002: 18-19). En fortolkers forforståelse i forhold til en tekst kan altså være både positiv og negativ. For at kunne skelne imellem de positive og negative forforståelser, skal der være bevidsthed omkring dem, og dette er ifølge Gadamer kun muligt, når vi møder en tekst, der udfordrer sandheden i vores egen forforståelse (Gadamer, 1975).

Men hvor stammer vores forforståelser fra? Forforståelser er fortolkerens egen historisk-kulturelle kontekst i forståelsesprocessen. En tekst forstås altså gennem den historiske kontekst, fortolkeren befinder sig i. Dette kan være problematisk, hvis teksten er skrevet i en anden historisk, eller kulturel og social kontekst.

Gadamer (1975) beskriver *historicisme* som troen på, at man kan tilsidesætte egne forforståelser med det formål at indtræde i tankegangen for en anden tid eller sted. Gadamer mener, dette ikke er muligt; man kan ikke tilsidesætte egne forforståelser. Hvad man kan gøre er, at gøre sig bevidst om sine forforståelser, genkende andre forforståelser og forsøge at sammensmelte dem. Lykkes dette er her tale om et andet vigtigt hermeneutisk begreb; *horisontsammensmeltning* (Ibid). Horisontsammensmeltning er målet for hermeneutisk fortolkning og sker, når fortolkeren opnår forståelse for teksten ved at forene egne forforståelser med tekstens kontekst.

For at opsummere, udgør Gadamers hermeneutiske cirkel et forhold mellem fortolkeren og teksten. En anden måde at anskue den hermeneutiske cirkel på, er at den forholder sig til forholdet mellem fortolkeren og forfatteren af teksten. I dette perspektiv er målet, at forstå forfatterens intenderede mening med teksten (Prasad, 2002: 29). Dette er en vigtig skelnen mellem den klassiske og nutidige hermeneutik, og med den nutidige hermeneutik har man altså bevæget sig bort fra dette perspektiv på hermeneutisk fortolkning (Ibid).

I samme genre skriver Kvale (1997), at den ovenstående, klassiske hermeneutiske holdning *“... indebærer et krav om objektivitet i den forstand, at et udsagn har én og kun én rigtig og objektiv mening, og at fortolkningsopgaven består i at finde denne eneste ene rigtige mening.”* (1997:

207). Kvale afslutter argumentet med at fastslå, at netop hermeneutikken (foruden postmodernismen) tillader, hvad han kalder '*mangfoldighed af fortolkninger*' (1997: 207). Den intenderede mening med teksten er altså ikke, hvad denne afhandling søger at finde gennem analysen, da jeg tilslutter mig den nutidige hermeneutiks ræsonnement og ønsker at afklare flere mulige perspektiver på afhandlingens tekst. Ved at bevæge sig væk fra søgen efter ét endegyldigt svar, styrer man samtidig væk fra hvad Kvale betegner som '*ensidig subjektivitet*' (1997: 209). Man skal som fortolker i stedet søge at opnå '*perspektivistisk subjektivitet*', der, ifølge Kvale, er en særlig styrke ved hermeneutisk interview forskning og som opnås; "*når forskere, der anlægger forskellige perspektiver og stiller forskellige spørgsmål til samme tekst, når frem til forskellige meningsfortolkninger.*" (1997: 209). Perspektivistisk subjektivitet i forhold til den valgte empiri og teori er altså, hvad afhandlingen søger at opnå.

Som konklusion på ovenstående er mit valg af hermeneutik som metodologisk tilgang ifølge Habermas styret af specialets forstående erkendelsesinteresse.

Desuden giver den hermeneutiske tilgang til afhandlingen mulighed for at besvare den definerede problemformulering på en dybdegående måde. Hermeneutikken tillader at besvare problemformuleringen ikke blot fra KS' synspunkt, men ligeledes fra forvaltningernes perspektiv. Dette er muligt, fordi den hermeneutiske fortolkning fokuserer på tekstens og forskerens kontekstuelle forhold i forståelsesprocessen. Den hermeneutiske fortolkning er i dette speciale foregået gennem analyse af de kvalitative interviews, der er foretaget med medarbejdere fra kommunen, og som dermed bidrager med et indblik i forvaltningernes forståelse af de interne kommunikationsprocesser i kommunen, samt de muligheder og udfordringer, der er for den interne kommunikation. I praksis er denne hermeneutiske forståelse opstået ved at modtagernes, altså KKs medarbejdere, situation og hverdag er medtaget i overvejelser om hvordan man bør kommunikere internt i kommunen. Dermed frembringer specialet dets ønskede viden; at opnå forståelse for interne kommunikative processer.

I det følgende vil specialets metodologiske tilgang blive præsenteret.

Metodologisk tilgang

Med afsnittet metodologisk tilgang er formålet at præsentere afhandlingens empiriske fundament samt analysetilgang.

Som defineret i problemformuleringen, søger afhandlingen at svare på, hvordan intern kommunikation skal organiseres i en decentraliseret struktur, og til at besvare dette benytter jeg KK som et *single case study* (Yin 2008: 11), hvilket gør det muligt for mig at beskrive funktioner, kontekster og processer vedrørende kommunens interne kommunikation.

Eisenhardt definerer i sin kendte artikel *“Building Theories from Case Study Research”* et casestudie som; *“...a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings.”* (1989: 534). Hartley beskriver uddybende casestudiet på følgende måde; *“Case study research consists of a detailed investigation, often with data collected over a period of time, of one or more organizations, or groups within organizations, with a view to providing an analysis of the context and processes involved in the phenomenon under study”* (Hartley i Kvale 1997: 208-209). Hartley forklarer ligeledes, at fænomenet, der studeres, ikke er isoleret fra dets kontekst, tværtimod (Ibid). I overensstemmelse med hermeneutisk fortolkning søger casestudiet også at opnå forståelse for det valgte emne gennem analyse af kvalitative data. Casestudiet og afhandlingens videnskabsteoretiske tilgang stemmer altså overens.

Casestudier inddrager desuden ofte data fra forskellige former for kilder, for at sikre studiets kvalitet (Eisenhardt 1989: 535). Empirien til denne afhandling er indsamlet gennem kvalitative interviews, deltagende observation og sekundære data, som alle gennemgås i det følgende afsnit.

Dataindsamlingsformer

Kvalitative interviews

I dette afsnit redegør jeg for de centrale metodiske overvejelser, der ligger bag udførelsen af mine interviews.

Kvale beskriver det kvalitative interview som en videnskabelig metode, der søger at give

priviligeret adgang til vores grundlæggende opfattelse af omverdenen (Kvale 1997: 63). Da afhandlingen undersøger, hvordan kommunikation bør organiseres i en decentraliseret struktur, og søger at angive anbefalinger til KK på baggrund af konklusionen, er det afgørende med et indblik i kommunens medarbejderes overvejelser til de valgte emner. Ligeledes tilskriver mit valg af hermeneutisk fortolkning mig et dybdegående perspektiv på afhandling. Kvalitative interviews med medarbejdere i kommunen har derfor været nødvendige. Da jeg selv er ansat i KS, og ikke ønsker at besvare problemformuleringen udelukkende fra KS' perspektiv, som tidligere angivet, er alle interviews foretaget i BIF og SOF. Min rolle i organisationen gennemgås på s. 33.

Den primære empiri til specialet er indsamlet gennem kvalitative interviews. Til specialet er der afholdt 6 interviews. De to første interviews er foretaget i centralforvaltningerne med kommunikationsmedarbejdere i BIF og SOF. De sidste 4 interviews er foretaget med decentrale medarbejdere, uden en baggrund eller uddannelse inden for kommunikation, også i BIF og SOF.

For de indledende interviews er følgende beskrivelse gældende; *"inter-change of views between two persons conversing about a theme of mutual interest"* (Kvale & Brinkmann, 2009: 2). Denne definition er velegnet at bruge, da der til de første interviews var tale om fagpersoner, der mødtes og talte om en fælles interesse; kommunikation i kommunen. De to personer er udvalgt på grund af deres kommunikationsfaglige baggrund, der netop i højere grad kunne give mig en faglig introduktion til forvaltningens kommunikative tilgang, og ligeledes vurdere de diverse indsatser og effekten af disse.

De to fagpersoner er udvalgt på grund af deres ekspertviden, som kan tilføre analysen førstehåndsviden om bestemte emner eller sociale forhold (Andersen 1990: 142). Da jeg i forvejen var bekendt med begge fagpersoner fra et tidligere projektsamarbejde, havde jeg et indblik i deres faglighed og arbejdsopgaver, hvilket også har bidraget til udvælgelsen af netop disse to personer.

Da afhandlingens endelige 'retning' endnu ikke var afgjort, da de første interviews fandt sted, var det nødvendigt at have mulighed for at stille uddybende spørgsmål til et emne eller kunne gå i en anden retning, når et spændende tema opstod. Derfor er der valgt en semistruktureret interviewform, udført på baggrund af en skabelon baseret på åbne spørgsmål (Brinkmann &

Kvale, 2008: 49) med samtidig åbenhed for forandringer i rækkefølge af spørgsmål, så det er muligt for intervieweren at spørge uddybende ind til bestemt svar fra respondenterne (Ibid: 143-144).

På baggrund af de to første interviews, er fire empiriske temaer er udledt. Analysetilgang til disse gennemgås senere i metodeafsnittet.

De empiriske temaer nødvendiggjorde ligeledes en tilpasning af interviewstrukturen til de decentrale interviews. Strukturen til disse var fortsat semistruktureret, hvilket gav plads til opfølgende spørgsmål.

De decentrale respondenter havde jeg ingen tidligere erfaring med, hvilket besværliggjorde processen for at skaffe respondenter til interviews. Ligeledes udgjorde det en risiko, at jeg ikke var bekendt med deres indsigt i kommunens kommunikative arbejde. Dette forsøgte jeg at kompensere for, ved at nævne hovedemnerne for interviewet, da jeg talte med respondenterne og fik deres accept til deltagelse i interviewene.

Udvælgelsen af de decentrale respondenter havde også nogle organisatoriske overvejelser. BIF er en lille forvaltning, og har ikke på samme måde som SOF et decentralt organ. Derfor var det nødvendigt, at jeg i BIF udvalgte medarbejdere i de yderste organisatoriske led. Fra BIF har jeg talt med en konsulent fra Jobcenter København (interview 3), der har daglig borgerkontakt. Fra BIF har jeg ligeledes talt med en projektkoordinator fra Center for Beskæftigelse, Sprog og Integration (interview 4). De to arbejder med forskellige opgaver, og er derfor gode repræsentanter for BIFs forskelligartede arbejde, men de er også forskellige i deres måde at arbejde på; en har meget borgerkontakt; en har mere kontakt internt i organisationen.

SOF er en af kommunens største forvaltninger og har et stort decentralt organ. Fra SOF har jeg udvalgt to medarbejdere, der organisatorisk er placeret decentralt, men i forskellige led.

Indledningsvist tale jeg med en IT-bestiller fra Handikapcenter København, der ikke har borgerkontakt (Interview 5). Efterfølgende interviewede jeg en familierapeut i Børnefamiliecenter København, og hvis primære arbejdsfokus er på borgerne (Interview 6).

Jeg er bevidst om at jeg muligvis har præget respondenternes svar ved at have beskrevet de udvalgte temaer på forhånd og ved at have udarbejdet en interviewguide. Det kvalitative interview har dog den fordel, at respondenterne får tid til at svare i eget tempo og belyse emner, de finder relevante.

Interviewguides samt transkribering af interviews findes som bilag 9-15.

I næste afsnit beskriver jeg mine muligheder for indsamling af data via deltagende observation. Indledningsvist beskriver og diskuterer jeg min rolle i organisationen.

Deltagende observation - Min rolle i Københavns Kommune

Siden oktober 2012 har jeg været ansat i et studenterjob i KS. Det er gennem dette job, at min interesse for en indgående forståelse af intern kommunikation i virksomheder med decentraliseret struktur er opstået.

Jeg har gennem min tid i KS hovedsageligt arbejdet med kommunikation i KS' kommunikationsafdeling.

Som et lille afbræk fra mit arbejde som studentermedhjælper, var jeg fra september til og med december 2013 i fuldtidspraktik i KS. Her arbejdede jeg med projektkommunikation, og var kommunikationsressource for nogle af de strategisk vigtige projekter i KS.

Projektkommunikation adskiller sig oftest fra de øvrige kommunikationsenheder i KS, ved et aktivt samarbejde med forvaltningerne. Da forvaltningerne bestiller ydelser hos KS, er forvaltningerne KS' kunder og samtidig samarbejdspartner. Det er gennem projektkommunikation, jeg har fået kendskab til forvaltningerne og deres arbejde. Ligeledes fik jeg gennem projektkommunikation indblik i diversiteten imellem kommunens forvaltninger, og hvor forskellige tilgange og behov, de har til kommunikation. Netop på grund af denne forskellighed, har jeg til denne opgave også indset behovet for at udvælge nogle enkelte forvaltninger og fokusere på disse, da en komplet undersøgelse af kommunens interne kommunikation hurtigt ville blive meget omfattende.

Ligeledes har min erfaring med forvaltningerne også givet mig en forforståelse for hvilke af de meget forskellige forvaltninger, der ville give et spændende og samtidigt forskelligartet indblik i den interne kommunikation.

En central overvejelse, jeg har gjort mig i forhold til min ansættelse i KS er, at den har givet mig en unik position i forhold til at besvare den definerede problemformulering.

Tracy ville kalde min tilstedeværelse inde i organisationen for *complete participant*, og hun nævner i sin bog, *Qualitative Research Methods* (2013), flere fordele ved denne; "...the role provides convenient access to a wide range of readily available data(...), allows insight into motivations, insider meanings, and implicit assumptions that guide actions but are rarely explicitly articulated." (Tracy, 2013: 107). Som Tracy formulerer, har min faste tilstedeværelse i KS givet mig et unikt indblik i organisationen eksplicite og implicitte data. Dette er naturligvis

opnået ved hjælp af min blotte tilstedeværelse i organisationen men mødedeltagelse har ligeledes bidraget til denne. Særligt møder i kommunikationsteamet i KS har været givende, men ligeledes også møder med en større brugergruppe på tværs af forvaltningerne, har været brugbare.

Som modvægt til fordelene, der kan opnås ved deltagende observation, kan man argumentere for, at min placering i KS gør, at det kan være svært at opretholde en objektiv position. Som Tracy (2013) skriver; *“Complete participation also limits the types of questions you can ask.(...) Another disadvantage of complete participation is that the researcher can become so enmeshed that it becomes difficult to notice the cultures’ unique values.”*(2013, 108). Til første punkt vil jeg påpege, at jeg, med mit begrænsede kendskab til forvaltningerne, ikke på samme måde har været underlagt denne begrænsning, og at det har været naturligt at stille spørgsmål. Til det andet punkt er jeg, til en vis grad, enig med Tracy. Når man er helt ny i en specifik kontekst, undrer man sig over detaljer, men dette aftager efterhånden, som man bliver mere bekendt med konteksten. Dette kan være sket i mit tilfælde. Dog mener jeg, at processen for at udarbejde specialet, har bidraget til, at jeg løbende har fået nye perspektiver til besvarelsen.

Sekundære data

Afhandlingen benytter desuden materialer, som bidrager til viden om organisationen og kommunikationen heri.

Tracy (2013) forklarer, at den kvalitative forsker fletter forskellige synspunkter og perspektiver ved hjælp af forskellig data for at konstruere en meningsfyldt og brugbar sammenfatning (Ibid). Hun fortsætter; *“This means that qualitative researchers are flexible, creative, and make the most of the information available, whether that includes interviews, observations, documents, websites, or archival material”* (Ibid: 26). På samme måde vil denne afhandling gøre brug af diverse data i form af hjemmesider, organisationsdiagrammer, interviews og andre dokumenter for at besvare problemformuleringen på bedst vis.

Analysetilgang og de valgte temaer

Denne afhandling er opbygget omkring fire empiriske temaer, der både indgår i teori og empiri. I dette afsnit redegør jeg for temaernes oprindelse, samt hvordan disse analyseres.

Efter udarbejdelsen af interviews med de faglige repræsentanter, blev de primære tendenser

til samtalerne kogt ind til de fire empiriske temaer, afhandlingen berører. Temaerne bygger på eksplicitte udtalelser fra respondenterne og er udvalgt efter det kriterie, at de tilsammen beskriver aspekter af den interne kommunikation i KK, samt de udfordringer og muligheder, der findes. Derudover er de valgt, fordi forvaltningerne havde forskellige tilgange i det pågældende eksempel eller alternativt fordi forvaltningernes tilgang er forskellig fra KS' tilgang. Problemformuleringen er dannet umiddelbart efter de første interviews, hvorfor temaerne har været retningsgivende for udarbejdelsen af specialet.

Som beskrevet tidligere har enhver fortolker på forhånd forforståelser, der aldrig kan ses bort fra, men som også bruges til at danne nye forståelser. Gennem dialog skabes en fortolkning, som herefter danner en ny forståelse, der igen resulterer i en ny fortolkning - denne fortolkningsproces er den hermeneutiske cirkel. Andersen (2005) skriver, at fortolkningsprocessen bidrager til en gradvis ændring af deltagernes forståelse af hinanden gennem korrektion af egne forforståelser.

På samme måde har jeg gennem dialogen i de kvalitative interviews fortolket respondenternes udsagn, hvilket har resulteret i en ny forståelse af de fortolkninger og forforståelser, der ytres i interviewene. Den opnåede forståelse udgør fire empiriske temaer, som i behandles i analysen i en ny fortolkningsproces, der søger at danne nye forståelser for de udvalgte temaer.

Den kvalitative analyse foregår praktisk på den måde, at respondenternes udsagn analyseres ved hjælp af den udvalgte teoretiske ramme. Med andre ord teoriserer jeg mine data. Da udsagnene i de kvalitative interviews stammer fra få personer i en meget stor organisation, kobles teori med empirien for at give et yderligere perspektiv på empirien. Et andet argument er, at temaerne udelukkende er baseret på empiri. I analysen suppleres der derfor med et teoretisk perspektiv, således at analysen ikke udelukkende afdækker forskellige praksis i kommunen, men også supplerer med teoretiske perspektiver og efterfølgende resulterer i anbefalinger til KK.

Metodiske refleksioner

I dette afsnit vil jeg reflektere over afhandlingens styrker og svagheder i forhold til ovenstående metodiske valg.

Begreberne generaliserbarhed, reliabilitet og validitet benyttes til at vurdere et studies

kvalitet (Kvale, 2002: 225). Jeg benytter Kvales version af begreberne, da disse har et kvalitativt perspektiv.

I forhold til generaliserbarhed, lægger afhandlingens problemformulering op til en relevans for alle organisationer med en decentraliseret struktur. Da specialets analyse bygger på et enkelt casestudie, kan resultaterne ikke umiddelbart generaliseres, men ved hjælp af afhandlingens diskussion, der har til formål at diskutere analysens bidrag til problemformuleringen, kan der gives nogle bredere indikationer, på hvordan virksomheder med en decentral organisationsstruktur bør organisere kommunikation.

Reliabilitet omhandler, for Kvales perspektiv, at gøre både dataindsamling og bearbejdning synlig for andre (Ibid: 231). Som følge af min hermeneutiske tilgang har jeg søgt at bevidstgøre egne foruden respondenternes forforståelser for at tilgå empirien fra flere perspektiver. Derudover har jeg ved hjælp af specialets kildeliste og bilag gjort afhandlingens data tilgængelige og synlige for at tilføje transparens.

Validitet er om hvorvidt man har besvaret, hvad man tilsigtede at besvare. Dermed vurderes det om empiri og fremgangsmetode er dækkende. Kvale skriver; *"Validitet defineres ofte ved spørgsmålet: Måler vi det, vi tror, vi måler?"* (Kerlinger i Kvale 1997: 233). Den kvalitative analyse i denne afhandling, er funderet i en stor mængde empiri samt teori, der bidrager til afhandlingens validitet.

Der lå naturligvis en mulighed i, at benytte kvantitative data til empirien, for at opnå en bredde på indsigten i organisationen. Dog anser jeg den manglende dybde i sådanne undersøgelser for værende utilstrækkelig i forhold til at besvare min problemformulering, samt tilhørende underspørgsmål fyldestgørende.

Afgrænsning

For at afslutte afsnittet om de metodiske refleksioner, der skaber grundlag for denne afhandling, vil jeg kort redegøre for nogle af de fravalg jeg har truffet.

Jeg er bevidst om, at der er andre faktorer i kommunen, jeg kunne have undersøgt, som har indflydelse på det kommunikative arbejde. Eksempelvis havde det været muligt at fokusere på samarbejdet på tværs af forvaltningerne, oplevelsen af KS' servicekultur eller KKs eksterne kommunikation, altså kommunikation til borgere i København. Jeg har dog udvalgt et internt

perspektiv, da der her er et kæmpe apparat, jeg mener, mange ikke har kendskab til, og fordi jeg med min position i organisationen havde en unik mulighed for at opnå netop dette.

Afslutningsvist vil jeg påpege, at der er flere faktorer end de udvalgte empiriske temaer, der har en relevans for besvarelsen på, hvordan kommunikation skal organiseres i KK. Jeg er bevidst om dette, men har ladet empirien guide mine teoretiske til- og fravalg.

Desuden bygger specialet på en begrænset undersøgelse af KK og alle forvaltninger er derfor naturligvis ikke repræsenteret. Specialet havde formentligt været anderledes, hvis jeg havde udvalgt andre forvaltninger. Jeg har imidlertid udvalgt netop de to forvaltninger, jeg mener, kan give det bedste billede på forskelligartede behov for kommunikation samt de forskellige udfordringer, der er i organisationen.

På næste side påbegynder jeg min analyse.

Analyse

I det følgende vil jeg med brug af den valgte, teoretiske ramme analysere de empiriske temaer.

Analysen er opdelt efter problemformuleringens to underspørgsmål, samt tidligere nævnte temaer.

Første underspørgsmål lyder; Hvordan er den interne kommunikation organiseret i KK? Hertil hører det empiriske tema 'Organisering af kommunikation'.

Andet underspørgsmål er; hvilke muligheder og udfordringer skabes for den interne kommunikation i KK som et resultat af den decentrale organisationsstruktur? Til dette spørgsmål hører temaerne 'Kommunikation som ledelsesdisciplin', 'Distance fra central til decentral forvaltning' og 'KS' omdømme'.

I overensstemmelse med den hermeneutiske metode, samt min problemformulering, vil jeg til analysen benytte teorisering af den kvalitative empiri med det formål at opnå forståelse for både hvordan kommunikation er organiseret i KK, og hvordan kommunikation bør organiseres ifølge den udvalgte teoretiske ramme.

Analysens første tema giver indblik i, hvordan kommunikation er organiseret i en decentraliseret struktur. De sidste tre temaer i analysen fokuserer på to af de forhindringer for intern kommunikation, der er kommunen.

Del 1 - Københavns Kommunes organisering af intern kommunikation

Organisering af kommunikation

Dette tema er todelt. Således omhandler det både organisationsstrukturen i de udvalgte forvaltninger i KK på kommunikationsområdet, samt hvordan deres kommunikation organiseres gennem brug af kanaler i henhold til at nå decentrale dele af organisationen.

Jeg indleder med en analyse af forvaltningernes generelle organisatoriske struktur samt placeringen af kommunikationsenheder i strukturen. Efterfølgende fokuserer jeg på, hvordan kommunikation kommer ud i organisationen.

Organisationsstrukturen

Som det fremgår af bilag 1 er KK opdelt i 7 forvaltninger, som hver har et fokus område. Formuleret på en anden måde, er kommunen organisatorisk opdelt i en divisional struktur (Daft *et al*, 2010: 109). Hver forvaltning beskæftiger sig med ét fagligt område og leverer indenfor dette område tilhørende services til borgerne. Herudover har hver forvaltning blandt andet også eget økonomi og HR-personale centralt i forvaltningen, hvilket giver kommunen denne struktur.

Som præsenteret i teoriafsnittet, er det dog både horisontale og vertikale faktorer samt links, der bestemmer en organisationsstruktur. Den horisontale struktur i kommunen, som bestemt i det ovenstående, er blot den ene.

Yderligere skal det vertikale element også bestemmes. Til dette skriver Daft med flere (2010); *“Organization structure designates formal reporting relationships, including the number of levels in the hierarchy and the span of control of managers and supervisors.”* (2010: 94). Et hurtigt kig på BIFs (bilag 2) og SOFs organisationsdiagrammer (bilag 3) viser, at det centralforvaltningen (i SOFs tilfælde kaldet Kontorerne i Bernstorffsgade) fylder ganske lidt i diagrammet. Det illustrerer på fin vis, at der er tale om decentrale organisationer i disse tilfælde, men i bilag 1 ses dette også for hele kommunen. Centralforvaltningerne er blot beskrevet ved navn i kommunens samlede organisationsdiagram og herunder fremstår de områder, som de decentrale dele af organisationen beskæftiger sig med.

Af problemformuleringen er det desuden allerede tydeliggjort, at casestudiet beskæftiger sig med en organisation med en decentraliseret struktur. Dette er defineret på de vertikale parametre; på grund af det høje antal af decentrale institutioner og enheder i kommunen, og dermed også stor organisatorisk afstand til kommunens inderste kerne - de politiske udvalg. Dog kan KK anses som en central organisation, hvis man tager højde for beslutningsmagten i organisationen, der primært ligger hos de politiske udvalg samt forvaltningernes direktioner. Specialet beskæftiger sig ikke med den politiske del af organisationen, hvorfor dets definition af organisationens vertikale struktur heller ikke inddrager dette. Specialet anser altså KKs organisationsstruktur som decentral, defineret på vertikale faktorer. Horisontalt har organisationen en divisional struktur.

Links er ligeledes et vigtig element for organisationsstrukturen, og gennemgås senere.

I det følgende vil jeg gennemgå organiseringen af kommunikation i BIF og SOF.

BIFs kommunikationsmedarbejdere er, som det fremgår af organisationsdiagrammet, samlet i centralforvaltningen på kommunikationskontoret, som består af 4 faste medarbejdere, en løntilskudsmedarbejder, samt en kommunikationschef (Interview 1, 17. februar 2014). Her er, med Dafts definition, tale om en functional organisering af kommunikation, da alle medarbejdere i enheden arbejder indenfor samme fagområde (2010: 105).

SOFs kommunikation er derimod organiseret anderledes. I relation til den tidligere nævnte divisional struktur, er kommunikationsmedarbejdere spredt i flere enheder i organisationen og arbejder specifikt med de kommunikationsopgaver, der findes i de enkelte enheder (Interview 2, 18. februar 2014). Her er ikke én afdeling eller ansvarlig, der udelukkende leverer intern kommunikation i forvaltningen. I stedet leverer hver enhed intern kommunikation for eget område. Som det fremgår af interview 2 (18. februar 2014), er der flere fordele ved denne organisering;

Jeg tror rationalet bag det (...) må være, at man har en erkendelse af, at der kan ikke sidde én afdeling og kommunikere om alle de forskellige ting, vi laver. Fordi vi er så forskellige i vores opgaver. Som udgangspunkt synes jeg, det giver rigtig meget at sidde sammen med de mennesker, der udfører opgaverne, fordi så kan jeg lige stikke hovedet ind og stille spørgsmål. Og det at jeg både har føling med drifts- og projektorganisationen, det synes jeg, er helt fantastisk. Jeg er også afhængig af de input, de får udefra, fordi vores systemejerggruppe har kontakten til for eksempel superbrugeren. Det at systemejerne kan sige, det her er noget vi hører tit fra superbrugerne, så kan vi adressere det kommunikativt nogle gange og det giver rigtig meget.

Der er altså ifølge den interviewede klare fordele ved at have kommunikationsmedarbejdere spredt i organisationen. Organiseringen giver tæt adgang til viden i projektet, lettere adgang til input fra slutbrugere og dermed mulighed for bedre at tilpasse kommunikationen til målgruppen. Netop at tilpasse kommunikationen til målgruppen er afgørende, hvis budskabet i kommunikationen skal forstås, og særligt hvis modtagerne skal handle på en bestemt måde efter at have modtaget kommunikationen. Det vender jeg tilbage til lidt senere i denne del af analysen.

Udover ovenstående nævner Daft med flere (2010) den fordel ved en divisional struktur, at beslutningskraften placeres længere nede i organisationen (2010: 110). I denne kontekst betyder det, at SOFs kommunikationsmedarbejdere selv er ansvarlige for egne projekter, og at de ikke skal vente på enighed eller godkendelse i et kommunikationsteam, eller forsøge at få deres kommunikationsopgaver prioriteret. Modsat kan man argumentere for, at de ligeledes ikke har mulighed for faglig sparring med andre kommunikationsmedarbejdere, som de ansatte i BIF har, samt at de ikke har samme mulighed for at overdrage opgaver til kolleger, når der er travlt.

I forlængelse heraf skriver Daft med flere (2010); *“One disadvantage of using divisional structuring is the loss of economies of scale. (...) The critical mass required for in-depth research can be lost (...) and coordination across product lines can be difficult.”* (2010: 111). BIFs struktur giver altså teoretisk set bedre mulighed for en mere gennemarbejdet kommunikation, og derudover kan medarbejderne lettere koordinere opgaver med hinanden og tilbyde sparring samt undgå dobbeltarbejde. På den anden side gør SOFs divisionelle organisering, at kommunikationsmedarbejderne næppe vil arbejde med de samme ting, og dermed burde dobbeltarbejde ikke opstå. Havde man dog valgt at have kommunikationsmedarbejdere flere steder i organisationen og disse ikke var tilknyttet projekter men eksempelvis alle arbejdede med generel intern kommunikation, kunne man forestille sig en ulempe i form af dobbeltarbejde.

Der er altså teoretisk grundlag for fordele og ulemper ved begge organiseringer. En vigtig pointe der kan afgøre, om hvorvidt de valgte metoder til organisering af kommunikation er de rigtige er, at organiseringen bør tilpasses organisationens mål, behov og størrelse (Daft *et al*, 2010). Som forfatterne skriver, er en divisional struktur oftest en god idé for organisationer, der er store nok til denne opdeling, og; *“when organizations can no longer be adequately controlled through the traditional vertical hierarchy, and when goals are oriented toward adaptation and change.”* (Ibid: 110).

Størrelsesmæssigt er BIF og SOF også meget forskellige, hvilket kan forklare deres forskellige organiseringer. Med en størrelse på omkring 4 gange BIFs størrelse opgjort i medarbejdere, har SOF et godt teoretisk grundlag for en divisional struktur.

Yderligere er valget af organisationsstruktur afhængigt af organisationens mål og behov. Er der behov for altid at være parat til omskiftelige behov på grund af et ustabilt miljø eller

decentral beslutningskraft, er en divisional struktur den rette. Dette leder mig tilbage til teoriafsnittet, hvor jeg opridsede forskellen på vertikale og horisontale organisationer. Hvor vertikale organisationer har til formål at være effektive, har horisontale organisationer til formål at lære. Dette skal derfor også tages i betragtning når forvaltningernes organisation af kommunikation vurderes. Hvorvidt kommunikation har til formål at levere effektivt eller ej kan også afspejles i antallet af medarbejdere indenfor området. BIFs relativt få medarbejdere kan drage udnytte af intern vidensdeling og sparring, men er til gengæld færre medarbejdere end det totale antal i SOF. Derfor kan der ligeledes argumenteres for, at der i BIF er valgt en funktionel opdeling af organisationen, da her er færre medarbejdere og dermed større behov for effektivitet. I forlængelse heraf kan man argumentere for at BIFs kommunikationsstruktur er optimal for organisationens behov, og at der derfor ikke er behov for samme grad af læring. SOFs større antal medarbejdere gør intern vidensdeling mere kompleks, og dermed giver det god mening at forvaltningen fremfor at have én central kommunikationsenhed, er organiseret med medarbejdere forskellige steder i organisationen. En fordel ved SOFs divisionelle struktur er ligeledes at der er rig mulighed for koordinering på tværs af funktioner. SOFs kommunikationsmedarbejdere har ikke samme mulighed for kommunikationsfaglig sparring, som i BIF, men i SOF er kommunikationsmedarbejderne derimod tættere på andre funktioner, som eksempelvis økonomifolk og projektledere, der også har værdifulde input.

Udførsel af kommunikation

Foruden kommunens horisontale opdeling i en divisional struktur samt den vertikale decentralisering, er det nødvendigt at se på elementet links for at opnå komplet forståelse for organisationsstrukturen (Daft *et al*, 2010). Her er det relevant at se på, hvordan kommunikation udføres i de to forvaltninger.

Links findes både vertikalt og horisontalt, og er vigtige for koordinering internt i organisationen (Daft, 2010). Links defineres som; “... *the extent of communication and coordination among organizational elements.*” (Ibid: 98). Vertikale links koordinerer således aktiviteter mellem organisationens hierarkiske led, og har til formål at skabe kontrol (Ibid). Horisontale links er mængden af kommunikation på tværs af organisatoriske enheder, og har til formål at forhindre barrierer imellem enheder samt skabe en mere ensartet indsats (Ibid). Links kan alternativt beskrives som “limen” imellem vertikale og horisontale organisatoriske

led og kan derfor spore kommunikationens vej i organisationen. Dermed kan de også hjælpe med at analysere hvor langt i organisationen, kommunikation når ud.

Kanalen er derimod det udvalgte middel, der benyttes til at nå ud til den valgte målgruppe. I det følgende vil jeg analysere forvaltningernes links og efterfølgende vurdere effekten af et par af de mest brugte kanaler i BIF og SOF.

Som Daft og Lengel (1984) skriver, varierer kommunikationsmedier i deres evne til at behandle 'rig' information. Derfor bør medier med bedst evne for dette benyttes til den vigtigste information, og medier med dårligst evne benyttes til mindre vigtig information. Daft og Wiginton (1979) skriver, at denne evne-forskel blandt andet afgøres af mediets mulighed for umiddelbar feedback, og personalisering. Forfatterne vurderer personlig direkte kommunikation højest, og upersonlige skrevne dokumenter (digitale tekster bør inkluderes til teorien for nutidig relevans) ligger næsten nederst på listen. Linjekommunikation er altså i denne sammenhæng en god kanal, mens eksempelvis tekster på intranettet vurderes som dårligere.

Links

Indledningsvist er det nødvendigt at afklare, at denne afhandling ikke analyserer samtlige kanaler og links i de to forvaltninger, men tager udgangspunkt i de elementer, der er nævnt i empirien.

I interview 1 og 2 blev respondenterne spurgt om samarbejde med andre enheder i egen forvaltning og samarbejde på tværs af forvaltningerne. Disse elementer udgør de horisontale links.

Jeg indleder med et par citater omkring opgaveløsning i egen forvaltning.

Interview 1(BIF central, 17. februar 2014):

Interviewer: Så det (opgaveløsningen) ligger meget i teamet?

Respondent: Ja det gør det. Vi snakker sammen om opgaver og sådan noget. (...) Selvfølgelig samarbejder jeg med andre, men det er sjældent jeg ringer til nogle i et center for at høre hvordan og hvorledes.

I BIF benytter man altså fordelene ved at være samlet i ét team, og har løbende sparring med kolleger i enheden. Da kommunikationsmedarbejderne ikke er spredt i organisationen, er der ikke behov for horisontal information imellem disse.

I SOF derimod afspejles den fag-opdelte organisering af kommunikation i opgaveløsningen, der udføres af den enkelte medarbejder placeret i den faglige enhed.

Interview 2 (SOF central, 18. februar 2014):

(...)Kommunikationen om det vi laver, tager vi selv. Og så kan man selvfølgelig sparre (...), men som udgangspunkt har vi selv et ansvar for at få kommunikeret ud når vi har et eller andet vi gerne vil have ud i resten af forvaltningen. Eller til andre forvaltninger for den sags skyld.

For samarbejdet i forvaltningen er her altså igen forskel på BIF og SOF. Til gengæld er der enighed om samarbejde på tværs af forvaltningerne, der ikke benyttes i stor grad.

Interview 1 (BIF central, 17. februar 2014):

Respondent: Ja altså jeg har ikke personligt (samarbejde med øvrige forvaltninger), men det har min kollega, der er kk-redaktør men der er jo forummer og sådan hvor forvaltninger samles(...)

Interviewer: Så det er ikke så tit man ser et samarbejde på tværs af forvaltningerne?

Respondent: Nej og det undrer mig i dén grad. Jeg kommer udefra, og da jeg startede for fire år siden tænkte jeg; "hvorfor fanden sidder I i hver jeres boks og tænker de samme tanker i stedet for at samarbejde?". Og der er selvfølgelig samarbejde på tværs, men ikke meget.

Interview 2 (SOF central, 18. februar 2014):

Som sådan har jeg ikke samarbejdet men jeg ved det er en kadence vi skal tilvænne os til, hvis der kører et overordnet projekt. (...)

Interviewer: Så det er mere i særtilfælde?

Respondent: Ja det er det. Fordi de systemer vi udvikler jo oftest er SOF-specifikke. Og det er ikke særlig mange af vores projekter lige nu, som skal bruges af andre end SOF-medarbejdere. Så er der sådan de helt store kommunale tilfælde osv men de kører jo for det meste i KS, og så kobler vi os på.

Her begrundes den lille mængde samarbejde på tværs af forvaltningerne med kommunens divisionelle struktur. Respondenten bemærker, at arbejdet i SOF er specifikt for SOF, hvilket også gør sig gældende i resten af forvaltningerne, og dermed gør samarbejde på tværs mere sjældent, da få emner kombinerer arbejde fra flere forvaltninger.

Albaum argumenterer i sin artikel '*Horizontal Information Flow*' for, at information på tværs resulterer i bedre beslutninger, kontrol samt problemhåndtering (1964: 21). Samarbejde kan altså være værdifuldt særligt i store organisationer, hvor information ikke flyder så let horisontalt. Dog udtrykker begge forvaltninger meget lidt erfaring med samarbejde på tværs af kommunen og egen forvaltning.

I en undersøgelse fra 1964, studerede Albaum informationens forløb i en udvalgt virksomhed og kunne konkludere, at hovedparten af den valgte information ikke nåede modtageren. Han så to mulige årsager til problemet; "*(1) the interaction patterns between potential receivers and transmitters of information, and (2) the organizational structure within which the information activity is performed.*" (Ibid: 30). Albaums studie påviste altså samme problematik med at få kommunikation til at nå en modtager, som man oplever i KK (Interview 2, SOF central, 18. februar 2014). Ifølge Albaums studie er manglende interaktion mellem afsender og modtager en mulig årsag til problematikken. Dette giver altså teoretisk fundament for at øge graden af samarbejde i kommunen. For forvaltningerne bør dette særligt gælde fra centrale til decentrale enheder, mens det fra KS gælder samarbejdet mellem KS og forvaltningernes centrale dele, som KS ofte har brug for til at kommunikere til decentrale medarbejdere. Daft med flere ser ligeledes strukturen som et vigtigt element i succesfuld kommunikation og vurderer, at en ideel struktur opfordrer eller opmuntrer medlemmer til at give horisontal information og koordination, når det er nødvendigt (Daft *et al*, 2010). På baggrund af empiri og teori kan jeg tilslutte mig, at kommunens struktur udgør en mulig årsag til, hvorfor det er svært at nå særligt decentrale enheder med kommunikation. Formuleret anderledes udgør den decentrale vertikale struktur og de manglende links i form af samarbejde på tværs en plausibel årsag hertil.

Relateret til Albaums første mulige årsag til ovenstående problem - interaktion mellem afsender og modtager - vil jeg i det følgende se nærmere på forvaltningernes brug af kanaler som vertikale links.

Kanaler

Respondenterne blev her adspurgt om hvorvidt de benytter segmentering af medarbejderne,

og hvordan strukturen er i forhold til at nå decentrale modtagere med kommunikation og information.

I BIFs tilfælde segmenteres der ikke - dette forklares således; (Interview 1, 17. februar 2014):

Altså vi har jo ikke de der decentrale enheder, som aldrig har en computer på. Vi synes jo selv, vi er en rimelig varieret skare, men altså når man ser det udefra, så er vi meget homogene. (...) Jeg tror, vi er fordelt på 11 eller måske 12 adresser, så vi har ikke de små enheder, hvor der sidder 3 medarbejdere og aldrig kommer til hovedkontoret.

BIFs organisering forklarer altså, hvorfor det ikke er nødvendigt for forvaltningen af segmentere medarbejderne til kommunikative formål.

Foruden ovenstående benytter begge forvaltninger kommunikation gennem lederen - dette analyserer jeg i analysens andet tema; Kommunikation som ledelsesdisciplin.

SOF opdeler medarbejdergruppen således (Interview 2, 18. februar 2014):

Overordnet set har vi en superbrugergruppe og meget af vores kommunikation går til superbrugergruppen som så har ansvaret for at kommunikere videre. Vi bliver også nogle gange nødt til at skelne mellem myndighed og udfører fordi på vores udfører del har vi en stor procentdel af de ansatte som ikke sidder foran en skærm hver dag. Så at ramme dem med kommunikation er ikke noget hvor du dag for dag kan sende en mail og regne med de får læst den. Og så fungerer det egentlig bedre hvis en superbruger kan sætte et opslag op eller tage den med til mandagsmorgenmaden.

Ovenstående viser, at kommunikationen i SOF bliver tilpasset forvaltningens kompleksitet på to måder. Da forvaltningen er stor og hele slutbruger-segmentet potentielt kan være 7000 medarbejdere, benytter forvaltningen sig af et lokalt mellemlid - [superbrugerne](#). Disse udgør den første pointe. Superbrugere er medarbejdere med en særlig viden om enkelte programmer eller værktøjer, og de sidder fordelt i hele organisationen. Medarbejdere kan derfor henvende sig til superbrugerne, hvis de har brug for hjælp.

Den anden måde, forvaltningen tilpasser kommunikationen til organisationens størrelse og mange decentrale led, er ved at kommunikation tænkes ind i bedre tid i forhold til de decentralt ansatte (udfører-delen), hvis primære opgave er at være hos borgere og dermed ikke læser mails lige så ofte.

Spørger man Støvring & Paulli (2008) skyldes SOFs brug af superbrugere som kommunikationskanal, at den uformelle kommunikation er ved at vinde frem. Forfatterne argumenterer for, at intern kommunikation bevæger sig væk fra top-down kommunikation og i stedet benytter kommunikation imellem kollegaer (ibid), altså hvad Adler og Elmhorst (1996) kalder for horisontal kommunikation. Dette kan være oplagt, hvis man ønsker at fjerne nogle opgaver fra lederen, der traditionelt ellers har ansvar for at informere (Clutterbuck & Hirst, 2002; Porter & Nohria, 2008).

I samme genre skelner Hansen (2011) mellem central og lokal kommunikation - kaldet cen/lok. Hansen skriver, at central kommunikation kan sammenlignes med top-down kommunikation og at det er kommunikation fra ledelsen til en stor gruppe af medarbejdere. *“Lokal kommunikation er den - ofte opfølgende - kommunikation, der foregår lokalt i afdelingerne. Her kan budskaberne i højere grad oversættes jf. linjekommunikation, og rammerne indbyder i højere grad til at stille spørgsmål, som kan besvares mere specifikt.”* (Ibid: 182). Desuden er den lokale kommunikation nødvendig for at skabe relevans for den enkelte medarbejder, hvorimod central kommunikation handler om at skabe opmærksomhed og sætte en dagsorden (Ibid).

Der er altså teoretisk grundlag for at vurdere SOFs brug af superbrugere som kommunikationskanal som værende et godt og effektivt valg. Spørgsmålet er så, om den gode idé fungerer i praksis.

Interview 5 (SOF decentral 1, 8. maj 2014):

Vi er lidt handicappede her, fordi det er gået lidt i vasken med at have superbrugerne sådan virkelig opdaterede. Der mangler et eller andet vedligeholdelsessystem.

Også fordi at når de stopper, så er der ikke nogen, der finder nye. Så vi har folk siddende i huset her, som har en rigtig god viden, men der er ikke nogen, der ved, de ved det. (...)

Interviewer: Men der er noget grundlag for hvorfor man bruger dem?

respondent: ja. det virker så bare ikke helt. (...) Og det skal jeg heller ikke bestemme, jeg tror hvis det virkede og de fik alle ændringerne omkring hvad der sker i systemet, så ville det spille meget nemmere i mit arbejde.

Interview 6 (SOF decentral 2, 14. maj 2014):

Og der må jeg sige - det er fuldstændig sort for mig, hvem der er jeg skal gå til for at få tilladelsen (til et program), for min chef siger "ring til KS", men de siger jo det kan jeg ikke. Så ringer jeg til ham som er superbruger, som så siger "det må være ledelsesmæssigt", og så kører vi sådan rundt. (...)

(Ved spørgsmål om hvilken kanal der kan benyttes effektivt til kommunikation): Men også det der information ud til superbrugere, ikke? De ved jo hvem der sidder andre steder, eller hvem vi skal få hjælp af bagefter. Så jeg tænker, at hvis superbrugeren fik en særlig information om at nu sker det og det. (...) Men det er også ham jeg ringer til og spørger, hvad det er de mener med den og den mail og sådan.

Interviewer: Men kommunikation fra ham til dig, der er det måske ikke så tit?

respondent: nej. jeg får aldrig noget fra ham.

Samlet set giver de decentrale medarbejdere ikke udtryk for samme stabilitet i superbrugerne som kommunikationskanal. Der er nogle klare mangler i forhold til at få kommunikeret, hvem der er superbrugere, men også hvad superbrugerens rolle er, og hvad medarbejderne kan bruge dem til. Eksempelvis fremgår det af citatet fra interview 6, at den pågældende superbruger ikke informerer medarbejderen om noget, og at hun mener, det ville være en god idé at informere superbrugeren om visse emner, som han eller hun så kan videreformidle. Netop dette er formålet med superbrugerens rolle, og hvordan rollen bør fungere, derfor tegner der sig altså et billede af en superbruger, der ikke udfører sin kommunikative opgave.

Begge forvaltninger benytter desuden personlig kommunikation i andre sammenhænge. Til både interview 1 (BIF central, 17. februar 2014) og 2 (SOF central, 18. februar 2014) blev det nævnt, at forvaltningerne af og til besøger enheder med det formål at kommunikere om et givent emne i [mødefora](#).

Begge parter gav udtryk for at denne metode giver rig mulighed for feedback og dialog, og at det netop er en oplagt mulighed for at få brugernes perspektiv. Denne kanal må teoretisk betragtes som en unik og effektiv metode til at få kommunikation formidlet særligt decentralt, jævnfør Daft og Lengels (1986) vurdering af personlig kommunikation som en god kanal. Dog kan man argumentere for, at de centrale kommunikationsmedarbejdere kan have svært ved at formulere budskaber med skarp relevans for modtageren, da de mangler indsigt i decentrale forhold. Derfor kræver metoden ekstra forberedelse fra centralt hold, til gengæld kan effekten af at springe led over og gå direkte til medarbejderne også være positiv, som nævnt ovenfor.

De decentrale medarbejdere havde ingen erfaring med denne kanal, hvorfor den empiriske vurdering af kanalen ikke kan laves. Baseret på teorien er her dog tale om en potentielt effektiv kanal.

Foruden personlig kommunikation findes [intranettet](#). I KK findes intranettet kaldet KKintra, og hver forvaltning har sin egen underside herpå. Den forvaltningsspecifikke forside er startside for medarbejderne, når åbner deres browser, og de er derfor højt eksponeret for den. I BIF er der foruden intranettet Centernet, der er endnu en slags intranet blot rettet mod de enkelte centre som fx Jobcenter København.

Begge forvaltninger gav fra centralt hold udtryk for at intranettet ikke kan anses som værende en stabil kanal om end den er relativt populær.

Fra BIF var der følgende input om KKintra (Interview 1, BIF central, 17. februar 2014):

(...) Det vil sige KKintra er den overordnede hat og så er der nogle centernet. Så der er masser af intern kommunikation. (...)Selvom vi sad og skrev nogle artikler på KKintra og vi virkelig tænkte nu er der bare virkelig mange mennesker, der har læst vores artikel, så var det måske 2-300, der havde læst den.

Interviewer: Tror du brugerne i BIF er klar over det er der man orienterer sig?

Respondent: De ved det godt, om de bruger det, det er så noget andet. Men jeg er helt sikker på de godt ved det er der man orienterer sig.

Derudover vurderes det at KKintra indholdet i BIF overvejende bruges til nice to know information, der altså ikke er kritisk for medarbejdernes arbejdsdag.

Fra SOF er vurderingen af KKintra lignende (Interview 2, SOF central, 18. februar 2014):

Vi bruger også intranettet, men der har vi de samme udfordringer med en udfører-del, der ikke tjekker internettet dagligt. Så det er lidt svært.

Til de decentrale interviews blev der udtrykt forskellige holdninger til intranettet.

For de decentrale SOF-medarbejdere gav én udtryk for at hun ikke benytter intranettet særlig meget og generelt ikke har lyst til at læse nyheder (Interview 6, SOF decentral 2, 14. maj 2014).

Den anden decentrale SOF medarbejder udtrykte hyppigt brug af intranettet - dog er denne medarbejder også meget teknisk dygtig, og arbejder med IT, hvorfor han har nogle andre

forudsætninger end de øvrige medarbejdere til netop denne kanal. Denne medarbejder er ansvarlig for at hjælpe andre medarbejdere med IT og har derfor indblik i deres IT-vaner. Her mente han, at medarbejdere ikke benytter intranettet til at finde praktisk information (Interview 5, SOF decentral 1, 8. maj 2014).

Fra BIF har den ene medarbejder ligeledes anderledes forudsætninger for at bruge intranettet, da hun tidligere har været superbruger og har produceret meget information til intranettet. Hun gør af og til brug af nyheder og anden ikke-praktisk information (Interview 4, BIF decentral 2, 2. maj 2014).

Den sidste decentrale medarbejder udtrykte klart, at intranettet ikke fungerer for hende, hvis det er vigtigt, og noget hun skal bemærke. Hun har en for travl hverdag til "det magasin-agtige stof" og mener, at hvis intranettet skal bruges til seriøst stof, så er der behov for at rydde ud i nice to know information (Interview 3, BIF decentral 1, 29. april 2014). Både vigtig og mindre væsentlig information findes altså på intranettet, hvilket der her, samt i de andre interviews, gives udtryk for på en negativ måde. En måde at imødekomme kritikken kan være at tydeligt opdele need to know og nice to know information på intranettet, således at medarbejderne lettere kan danne sig et overblik. Alternativt skal vigtig information kunne rettes mod den enkelte medarbejder på anden vis.

Ud af de fire decentrale medarbejdere benytter tre af dem sig sjældent af intranettet, og kun én bruger det meget - dog til praktisk information. De centrale kommunikationsmedarbejders vurdering af intranettet som en ikke så stabil kanal, passer altså på tilbagemeldingerne fra de decentrale medarbejdere.

Tilbage er at vurdere intranettet som kanal. Når en kanals egenskaber og attraktivitet skal bestemmes bør dens kvalitative og kvantitative egenskaber inddrages (Hansen, 2011).

"Kanalens kvantitative egenskaber handler om kanalens rækkevidde. Hvor mange medarbejdere har mulighed for at blive eksponeret gennem denne kanal?" (Hansen, 2011: 195). Her har intranettet den fordel, at alle medarbejdere har adgang til det. En anden faktor man skal overveje, når de kvantitative egenskaber bestemmes er hvad omkostningerne er for eksponering (Ibid). I forhold til eksempelvis et personaleblad er der lave omkostninger forbundet med kanalen.

"De kvalitative egenskaber handler om kanalens evne til at kommunikere budskabet på en attraktiv måde." (Ibid: 195). Her skriver Hansen (2011), at et personaleblad eksempelvis har

højere kvalitative egenskaber end en artikel på intranettet, da det trykte personaleblad kan medbringes og artikler eller billeder kan let gemmes og hænges op. Derudover læser man dårligere ved en skærm og er som udgangspunkt bundet til computeren (Ibid).

Kvantitativt er intranettet altså en attraktiv kanal, da det for få omkostninger kan eksponeres for alle medarbejdere. Dog er de kvalitative egenskaber ikke høje ved dette elektroniske format, hvilket Daft og Lengel (1986) også understøtter med deres lave vurdering af upersonlige tekster.

Intranettet har også den fordel, at nyheder hurtigere kan nå modtageren - hvis altså de ser dem. Derudover har intranettet en fleksibilitet, i og med man kan søge efter indhold og let kategorisere det. Støvring og Paulli peger også på, at man med fordel kan give medarbejdere mulighed for at abonnere på bestemt indhold og dermed selv bestemme hvilken information, de vil modtage (2008: 71). Intranettet har altså potentiale for at målrettes den meget brede skare af medarbejdere i KK, hvis de vel og mærke begynder at benytte intranettet. Lykkes det, vil man have overkommet et af de mest væsentligste problemer i kommunikation i så stor en organisation; at tydeliggøre den udsendte kommunikations relevans i forhold til modtageren.

Afslutningsvist vil jeg vurdere forvaltningernes organisering af kommunikation.

Centralt i BIF blev der givet udtryk for, at forvaltningen arbejder struktureret med kommunikation, forstået på den måde at bestemte kanaler fast benyttes til bestemte formål. En vigtig kanal, der mangler i denne sammenhæng er linjekommunikation. Denne kanal analyseres og vurderes i analysens andet tema - 'Kommunikation som ledelsesdisciplin'. Uden at indtænke linjekommunikation afspejles denne formodede strukturelle tilgang til kommunikation ikke i forvaltningen. Den centrale kommunikationsmedarbejder tilstod også, at BIF opererer med mange kanaler, og at dette har skabt forvirring hos medarbejderne. Dette understøttes af de decentrale medarbejdere fra BIF, der ikke kan vurdere, hvad eksempelvis intranettet som kanal skal bruges til.

SOF gør særligt brug af superbrugere til formidling af information til de decentrale medarbejdere. Fordelen ved disse superbrugere er, at de fysisk er placeret i de decentrale dele af organisationen og derfor muligvis bedre kan kommunikere med medarbejderne (Hansen, 2011). Der er dog også flere svagheder forbundet med denne kanal. En af de primære er, at superbrugerne ikke er kommunikationsmedarbejdere, og at superbruger-rollen ikke er deres primære rolle - de har først og fremmest deres "almindelige" arbejde at tage hensyn til.

Derudover kan centralforvaltningen ikke kontrollere om superbrugerne rent faktisk videreformidler, om de gør det tids nok, og hvorvidt de er tilgængelige for medarbejderne. Der er altså en del usikkerhed forbundet med denne kanal.

Dog er der, som tidligere beskrevet, et stort teoretisk potentiale for denne kanal, ifølge den valgte teori. Dette gælder også selvom de adspurgte medarbejdere i SOF ikke beskrev superbrugerne som en god kanal. Dog må den faktiske vurdering af kanalen følge respondenternes tilbagemelding, da kanalens teoretiske potentiale er mindre væsentligt, end hvorvidt den anvendes korrekt.

En vigtig pointe i denne sammenhæng er også, at det er risikabelt at benytte kanalen, hvis ikke den opfylder den intenderede rolle. Ser man udelukkende på links, er det muligt at årsagen, til at noget af kommunikationen fra SOFs centrale dele aldrig når de decentrale dele, er superbrugerne. Links er jo defineret ved mængden af kommunikation enten vertikalt eller horisontalt, og hvis ikke kommunikationen når ud, kan superbrugerne ikke vurderes som et link, og dermed heller ikke som en god kommunikationskanal.

Dog er der fra centralt og decentralt hold uenighed om kanalens stabilitet; centralt mener man, at kanalen er stabil, mens man decentralt ikke er helt klar over kanalens potentiale og relevans.

Dette er svært at sammenligne med BIF, da her ikke benyttes superbrugere i samme omfang. Til gengæld er BIFs organisation tilsvarende lille, og det kan være forklaringen på at dette ekstra led ikke benyttes.

Hvis man kort opridser kommunikationens vej i BIF og SOF fra central til decentral, ser den for BIF nogenlunde således ud: Central - leder - decentral.

For SOF ser den således ud: Central - superbruger (eller leder) - decentral. Derudover vælger begge forvaltninger af og til helt at undlade mellemlæddet og kommunikere direkte med decentrale enheder til møder eller lignende, hvor kommunikation går direkte fra central - decentral.

Som afslutning på analysens første del vil jeg konkludere på underspørgsmålet; *Hvordan er den interne kommunikation organiseret i KK?*

Jeg kan konkludere, at KK har en divisional organisationsstruktur, defineret på horisontale parametre, samt en decentral struktur defineret på vertikale parametre. Typisk defineres en decentral struktur baseret på hvor 'lang' organisationen er vertikalt, samt hvor i

organisationen beslutningsmagten ligger. Afhandlingen inddrog imidlertid ikke beslutningsmagten i definitionen, da det baseret på den valgte teori ville resultere i en central organisation grundet de centrale, politiske udvalgs beslutningsmagt. Til dette påpegede jeg behovet for en ny teori, der tager højde for dette.

Forvaltningernes kommunikation er organiseret forskelligt; BIF har således en funktionel organisationsstruktur, mens SOFs er divisional.

I forhold til udførsel af kommunikationen i de to forvaltninger, adskilles de særligt ved SOFs brug af superbrugere og BIFs linjekommunikation. For SOF fandt jeg en uoverensstemmelse mellem den teoretiske og empiriske vurdering af superbrugere som kanal. De decentrale brugere vurderede ikke kanalen som pålidelig. I BIF vurderede alle respondenter, at der er for mange kanaler, hvilket skaber forvirring om kanalernes formål og anvendelse.

Del 2 - Muligheder og udfordringer for Københavns Kommunes interne kommunikation

Analysens anden del søger at svare på underspørgsmålet; hvilke muligheder og udfordringer skabes for den interne kommunikation i KK som resultat af den decentrale organisationsstruktur?

Til at besvare dette indleder jeg med analysens andet tema 'Kommunikation som ledelsesdisciplin'.

Kommunikation som ledelsesdisciplin

I denne del af analysen fokuserer jeg på forvaltningernes brug af ledere som kommunikationskanal.

Indledningsvist afklarer jeg, hvorfor 'Kommunikation som ledelsesdisciplin' er defineret som en mulighed for kommunens interne kommunikation. Herefter diskuterer jeg fordele og ulemper ved kanalen, for efterfølgende at analysere kanalens effektivitet i forhold til udvalgt teori og den indsamlede empiri. Jeg afslutter med en vurdering af kanalen i begge forvaltninger.

Som skrevet i teoriafsnittet, er der på trods af forskellige opfattelser af hvad ledelse er, generelt ret stor enighed om, at kommunikation er en central og vigtig del af ledelsesopgaven (Clutterbuck & Hirst 2002; Porter & Nohria 2008). Med dette citat; “...*effective leaders are also effective communicators*” (Clutterbuck & Hirst, 2002: 351), fremgår det tydeligt, at kommunikation og ledelse er afhængige af hinanden, og at kommunikation har en positiv effekt på ledelse. Med afhandlingens anskuelse af ledelse som en proces (jf Mumby, 2013), samt kobling med CCO-perspektivet fremstår kommunikationens rolle mere fremtrædende i forhold til ledelsesdisciplinen. Ledelse bliver dermed et kommunikativt værktøj, eller en kommunikationsproces, der kan være medskabende for organisationer, og udgør derfor også en mulighed for kommunens interne kommunikation. Derudover har undersøgelser vist, at lederen er den kanal, medarbejdere helst vil have information fra (Hansen, 2011). I det følgende vil jeg analysere linjekommunikation som kanal, på baggrund af den udvalgte teori samt empiri.

Linjekommunikation

Som Hansen (2011) skriver, er linjekommunikation kommunikation fra topledelsen til medarbejdere gennem leder-lag (2011: 167). Hun skriver uddybende; “Linjekommunikation handler (...) om at decentralisere kommunikationen, og derfor er det vigtigt, at kommunikationskompetencerne følger med uddelegeringen” (Ibid). Som med decentralisering, hvor noget af beslutningskraften og dermed også opgaver flyttes fra topledelsen (Daft *et al*, 2010), flytter linjekommunikation ansvaret for at informere medarbejdere til andre led i organisationen.

Som allerede beskrevet, er der den fordel ved at benytte lokale kanaler, at det på denne måde lettere kan omsættes til relevante pointer for modtageren (Riis, Kistrup & Toft, 2006). Dette gør sig også gældende for linjekommunikation, der kan anses som lokal kommunikation. Når Hansen (2011) påpeger, at medarbejdere foretrækker at få ny information fra deres nærmeste leder, er den teoretiske forklaring, at lederen bedre kan forklare, hvordan informationen påvirker den enkelte medarbejder, men også at her er mulighed for at stille spørgsmål (Ibid). Dette stemmer også overens med Daft og Lengels (1986) vurdering af, at gode kanaler har mulighed for direkte feedback.

Vigtigheden af linjekommunikation understøttes også af Hansen og Jørgensen (2010), der kalder linjekommunikation for den vigtigste interne kommunikationskanal (2010: 264).

Forfatterne påpeger ligeledes et par problemer ved linjekommunikation. For eksempel er kanalen oftest langsom, hvilket formentlig skyldes at lederne prioriterer driften fremfor kommunikationen (Ibid). En anden forklaring på dette kan ligeledes være, at linjekommunikation er decentralisering af kommunikation, og dermed flytter kommunikationsopgaven til andre led. Hvis der er mange ledelses-led udgør dette også en faktor i tidsaspektet.

Derudover peger forfatterne på et yderligere problem, de kalder legitimerings-kommunikation. Her går ideen, med at lederen kan oversætte det kommunikative budskab til lokale forhold, tabt, i og med lederen genbruger kommunikationsmaterialet præcist, som han eller hun har fået det, af frygt for at udlægge det forkert (Ibid).

En anden udfordring ved linjekommunikation er, at lederne ofte ikke har tilstrækkelige evner til at løse opgaven (Hansen, 2011; Hansen & Jørgensen 2010). Dermed har kommunikationsafdelingen en vigtig opgave i at klæde lederne på.

Efter at have opridset kommunikations rolle i ledelsesopgaven samt diskuteret fordele og ulemper ved linjekommunikation, er det tid til at se på, hvordan linjekommunikation benyttes i KK.

Linjekommunikation i Københavns Kommune

Der gøres brug

Til interview 1 (BIF central, 17. februar 2014) udtryktes der følgende om linjekommunikation:

Vi tænker rigtig meget linjekommunikation(...) Men hvis der er et eller andet, der er vigtigt at alle medarbejdere får af vide, så skal det gå gennem lederne. Så kan vi kommunikere nok så meget om det på plakater og KKintra og i mails til alle, men hvis vi virkelig skal have fat i medarbejderne, så skal det gå gennem lederne.

I BIF lader der altså til at være udstukket retningslinjer for brug af linjekommunikationen, og den vurderes som yderst stabil. Her bliver det faktisk antydnet, at linjekommunikation er den eneste kanal, der virker, hvis alle medarbejdere skal informeres.

BIF giver også udtryk for at leder

Ugepakken vurderes altså som et godt arbejdsredskab til kommunikation med lederne. Her er det vigtigt, at være opmærksom på, at SOF forholder sig positivt til Ugepakken som medie, men at der ikke bliver givet udtryk for om linjekommunikationen er stabil. Da lederne kun skal melde tilbage på opgaver, kan det også være svært at vide fra centralt hold, om hvorvidt informationen gives videre til medarbejderne. Ligesom ved decentralisering af andre opgaver, medfører decentralisering af kommunikation også, at ansvaret flyttes, og det samtidig er sværere at kontrollere løsningen. Modsat gav BIF udtryk for at selve linjekommunikationen var den rette vej når alle medarbejdere skal informeres.

De decentrale medarbejdere i både BIF og SOF blev ligeledes spurgt om deres holdning til linjekommunikation. Alle gav udtryk for, at de helst vil have ny information gennem deres nærmeste chef, hvilket stemmer overens med Hansens (2011) påstand.

Citatet understøtter, at BIF har formålet at skabe en slags formalisering omkring kommunikationen, som det blev udtrykt til Interview 1 (BIF central, 17. februar 2014) i analysens første del. Her gives der udtryk for, at formaliseringen er så godt forankret, at formålet med linjekommunikationen er tydeligt afspejlet i resten af organisationen.

Hvis linjekommunikation som kanal skal vurderes, har kanalen både kvalitative og kvantitative egenskaber (Hansen, 2011). De kvantitative egenskaber ses ved, at information via ledere kan formidles til alle medarbejdere. Den kvalitative egenskab for kanalen må ligeledes anses som værende høj, da alle respondenter, samt teori, peger på, at medarbejdere helst vil informeres af nærmeste leder.

Som konklusion på dette tema kan linjekommunikation for næsten alle respondenter ses som en stabil og effektiv kanal. Både centrale

forklarer måske også, hvorfor den ene respondent ikke vurderer, at der kommer tilstrækkelig information fra ledelsen.

Forskelle i organisationsstørrelse kan altså være en forklaring på, hvorfor det for BIF er lettere at nå ud med kommunikation. Sammenlignet med SOF har BIFs organisation ikke nær så mange led, og heller ikke nær så mange medarbejdere, hvilket meget vel kan være en afgørende årsag til at BIF oftere lykkes med kommunikation. En primær forskel i BIFs og SOFs kommunikation ligger altså i BIFs formalisering af kommunikation, samt at SOF benytter superbrugerne i højere grad, og at denne kanal ikke anses som værende effektiv af de decentrale brugere.

Distance fra central til decentral forvaltning

Indledningsvist afklarer jeg, hvorfor temaet er defineret som en udfordring for kommun

Spørgsmålet er, hvad man kan gøre for at kompensere for den distance, der skabes som følge af organisationens størrelse?

Det første tiltag omhandler netværk i organisationen. Logisk set, er der to muligheder for netværk. Enten skal flere mindre netværk etableres på tværs af den enkelte forvaltning og eventuelt på tværs af hele kommunen. Den anden mulighed er, at der, centralt i hver forvaltning, etableres ét netværk, der kan forbinde de øvrige enheder.

Principielt burde denne funktion allerede findes i alle forvaltninger, i form af kommunikationsmedarbejderne. De får netop information til videreformidling i hele organisationen og bør være det sted medarbejdere henvender sig, når information skal distribueres.

Til denne pointe er der dog nogle problematikker. Først kræver det, at medarbejderne ved at kommunikationsenheden besidder denne funktion, og at enheden rent faktisk vil varetage den. Derudover kræver det, at medarbejderne ved

(...)det er også dem (centralforvaltningen) der udfører hvordan vores handleplaner ser ud. Men hvis de aldrig nogensinde har siddet overfor et menneske og skal stille dem et spørgsmål - så når de foreslår noget nyt, så er der altid en masse der er underligt, for de rammer aldrig i første hug. (...) Den der med at tro at nu er der et eller andet der ikke er opfyldt, jamen så (...) må de (decentrale) bare gøre sådan, fordi det virker logisk. Men det gør det måske ikke nede hos os som skal udføre og der tænker jeg tit at kæden den hopper af, og der ville det være dejligt hvis man simpelthen havde en turnus på at de skulle ud i virkeligheden en gang imellem. Det virker helt åndssvagt, men det kunne være dejligt hvis de bare en gang hvert 4. år var her og lavede et eller andet så de møder folk og ser hvor travlt de har og ser hvordan det er at sidde overfor borgerne og skulle

Endnu en gang understreges forskellen i måderne de centrale og decentrale medarbejdere.

Den ikke-fysiske distance

Et andet tiltag for at kompensere for distancen er, at arbejde med hvad Cheney, Christensen, Zorn og Ganesh (2011) kalder organisatorisk identifikation (2011: 107). Ræsonnementet her er, at den ikke-fysiske distance skyldes en manglende fælles organisatorisk identitet. Denne kan styrkes gennem organisatorisk identifikation.

Det følgende vedrører den ikke-fysiske distance, der opstår i KK. Omkring denne distance blev respondenterne blandt andet spurgt om forskelle på centrale og decentrale medarbejdere, samt hvordan de arbejdsmæssigt præsenterer sig selv overfor nye bekendtskaber. Nogle af svarene følger her.

Altså der er jo den væsentlige forskel at hovedparten af min energi den er rettet mod borgerne, ikke? Det, man beskæftiger sig meget med, får jo naturligt ens fokus og det er det man prioriterer. Hvis jeg har fornemmet en forskel, når jeg har haft kontakt, så er det nok den der med at man nogle gange har en fornemmelse af at dem der arbejder centralt, de har måske mindre fornemmelse for hvad er vigtigt for samarbejdet med borgerne.

Respondenten giver udtryk for samme udfordringer som nævnt i Interview 6, citeret ovenfor.

Det er igen de forskellige måder at arbejde på, der resulterer i distancen.

Også fra centralt i forvaltningerne er der refleksion over dette.

Interview 2 (SOF central, 18. februar 2014):

Der er bare nogle udfordringer på centerniveau som adskiller sig selvom de er inde for samme område. Det er den virkelighed vi opererer i, at min hverdag er vidt forskellig fra andres længere ude. (...) Det er bare ikke den samme virkelighed et eller andet sted.

Udover udvalgte citater, gælder det for alle centrale og decentrale interviews, at respondenterne er bevidste om en forskel på centralt og decentralt ansatte. Empirien understøtter altså, at her ikke eksisterer en fælles organisationsidentitet indenfor egen forvaltning.

Ligeledes blev der til interview 6 (SOF decentral 2, 14. maj 2014) klar givet udtryk for manglende organisationsidentitet for kommunen:

Interviewer: føler du dig dagligt som en del af KK?

respondent: ej , nej det gør jeg ikke. jeg føler mig som en del af valby, altså afdelingen. men nej jeg føler mig ikke til daglig som en del af, altså jeg er selvfølgelig klar over og bliver mindet om at jeg er en del af noget større, jeg kommer jo på kurser og sådan, så på den måde ved man det jo godt.

Efter at være blevet spurgt om, hvor respondenterne siger de er ansat, svarer yderligere to af de fire decentrale respondenter (Interview 3 og 5), ligesom ovenstående, at de selvfølgelig er klar over, de er ansat i KK, men at det ikke er noget de tænker over til dagligt.

Baseret på alle ovenstående svar fra både centrale og decentrale respondenter kan det foreløbigt konkluderes, at der for medarbejderne findes en ikke-fysisk distance imellem de centrale og decentrale dele af organisationen. Det udtrykkes gennem svar på flere spørgsmål

som vist ovenfor, og tegner et billede af en manglende organisatorisk identitet - både for hele kommunen, samt på forvaltningsniveau. Hvorfor det, fra et teoretisk perspektiv, udgør en udfordring for kommunens interne kommunikation afklares i det følgende.

Det er efterhånden et velkendt faktum, at der er væsentlige fordele for en organisation, hvis dens medlemmer kan identificere sig med den. Medarbejdere, der identificerer sig med virksomheden, vil udvise hjælpende adfærd overfor organisationen, forstået på den måde, at de bedre kan arbejde imod de organisatoriske mål. At skabe gode vilkår for organisatorisk identifikation bør altså være en prioritet for alle virksomheder.

Mael og Ashforth (1992) definerer organisatorisk identifikation som; *"the perception of oneness with or belongingness to an organization, where the individual defines him or herself in terms of the organization(s) of which he or she is a member"* (1992:104).

Ydermere viser Bartels (2006), at kommunikation kan styrke den organisatoriske identifikation, særligt ved top-down kommunikation, altså kommunikation fra ledere. Dette studie understreger forøvrigt endnu en gang, hvorfor linjekommunikation er en mulighed for intern kommunikation.

Bartels studie viser altså, at kommunikation kan styrke organisatorisk identifikation. 'Oversat' til CCO-perspektivet, vises der her endnu en gang, hvordan kommunikation kan være med til at skabe organisationer. Roberts og Euske (1987) tildelte kommunikation funktionen som limen, der binder organisationen sammen. På samme måde kan organisatorisk identitet beskrives, og endnu en gang understreges pointen med, at intern kommunikation kan bidrage til en stærkere organisatorisk identitet.

Ifølge Dutton, Dukerich og Harquail (1994) stiger organisatorisk identifikation med i hvor grad den pågældende virksomheds omdømme anses som positivt. En medarbejder vil altså lettere kunne identificere sig med organisationen, hvis denne omdømme er stærkt. Resultatet er endnu stærkere, hvis der er overensstemmelse mellem virksomhedens værdier og medarbejderen værdier. I denne forbindelse kunne det være interessant at undersøge, om hvorvidt der både på samfundsplan og blandt de ansatte i kommunen hersker et stigma, der gør det mindre prestigefyldt at arbejde på det kommunale arbejdsmarked.

Ved at skabe en mere tydelig organisatorisk identitet for kommunen, styrkes fællesskabssansen, hvilket kan have flere fordele. Først vil det give medarbejdere i

kommunen en større stolthed over at bidrage til en større kontekst gennem deres arbejde. For det andet vil denne stærke fællesskabssans også skærpe opmærksomheden mod de øvrige dele af kommunen, hvilket i dag mangler flere steder. Når medarbejdere bliver opmærksomme på det store billede, kan man argumentere for, at det vil være lettere kommunikativt at nå alle hjørner af organisationen, fordi der vil være en anden imødekommenhed. Som flere af respondenterne i mine interviews nævnte, er det ofte et problem, at den kommunikation de modtager ikke synliggør relevansen for dem som modtagere, og at de derfor føler sig udsat for overkommunikation (Interview 3, 5 og 6). En mere fælles organisatorisk identitet og sammenhørighed vil tydeliggøre relevansen i den kommunikation, medarbejderne modtager, og dermed skabe bedre vilkår for intern kommunikation.

Som vist i første del af temaet, kan man ifølge den udvalgte teori, med fordel gøre mere brug af netværk. Dette vil styrke den fælles, organisatoriske identifikation, og kompensere for organisationens størrelse. Men at arbejde med organisatorisk identifikation er ingen nem opgave og kræver mere end oprettelse af netværk.

Cheney med flere (2011) nævner tre relevante strategier *“used frequently to integrate members into the organizational body”* (2011: 114).

Den første er *explicit connections*, som eksempelvis er, når virksomheder bruger glade medarbejdere i kampagner eller reklamer. Den næste, kaldet *the assumed “we”*, er et sprogligt virkemiddel, der for eksempel kommer til udtryk, når en direktør siger “Vi i KK mener...”.

Denne strategi bør være let at indføre i kommunen. Den sidste strategi er *unifying symbols* og ses både i brands, logoer, traditioner i virksomheden eller arkitektur. Forfatterne beskriver det som; *“...all the cultural features that attempt to capture the essence of an organization.”* (2011: 114). KKs logo, eller byvåbenet, ses på de første bilag, og er et gennemgående element i al kommunikation i kommunen og er derfor et fælles kendetegn for kommunens ansatte.

Ligeledes er der regler for kommunikationsdesign, således at skrifttyper, farver og lignende også er fælles (Bilag 6 - KK designside). En kombination af alle disse strategier, ville udgøre et spændende intern kampagne i kommunen, der sætter ord på “vi medarbejdere i KK” og naturligvis gør brug af kommunens designregler og logo, som kommunikation idag allerede gør det. En sådan kampagne vil ifølge teorien skabe en stærk organisatorisk identitet. Et praktisk spørgsmål i denne sammenhæng og helt relateret til afhandlingens problemformulering er; hvordan skal denne kommunikeres? Her er en primær udfordring at

få sit budskab igennem (Cheney *et al*, 2011). Denne pointe understøttes empirisk i Interview 2 (SOF central, 18. februar 2014), hvor respondenten giver udtryk for, at decentralt ansatte og ledere på ingen måde prioriterer den kommunikation der udsendes centralt fra.

Ligeledes, som tidligere nævnt, gav to af de decentrale respondenter udtryk for at de modtager for meget information (Interview 3 (BIF decentral 1, 29. april 2014) og 6 (SOF decentral 2, 14. maj 2014).

Derudover nævner forfatterne, at; *"...it is not quite clear exactly where an organization begins and where it ends; organizational identity is difficult to pinpoint."* (2011: 121). Det primære problem for KK i forhold til organisatorisk identitet er altså først og fremmest at få defineret denne. Jeg vil argumentere for, at kommunens divisionelle struktur udgør en stor udfordring i forhold til at få defineret identiteten, og organisationsstrukturen har formentlig også en meget stor andel i den manglende organisationsidentitet. En anden vigtig pointe i denne sammenhæng kommer fra Sillence og Brown (2009) der, i deres artikel, påviser, at identiteter ofte er mangfoldige, svagt definerede og modstridende. Daft, Murphy og Willmott (2010) forklarer dette fænomen gennem subkulturer, som opstår som en refleksion af; *"...common problems, goals, and experiences that members of a team, department or other unit share."* (2010: 412). Endnu en årsag til den manglende fælles organisationsidentitet i KK kan altså være at der findes flere enkelte, forskelligartede identiteter.

Som afslutning på dette tema, kan jeg på baggrund af ovenstående konkludere, at der i KK findes en distance mellem centrale og decentrale dele af organisationen, der udgør en udfordring for den interne kommunikation. Distancen manifesteres både fysisk og ikke-fysisk. Den fysiske distance opstår gennem organisationens struktur, der har resulteret i en ikke-fysisk distance. Den ikke-fysiske distance skyldes manglende organisatorisk identitet, der af respondenterne udtrykkes gennem manglende indsigt imellem centrale og decentrale ansattes forskelligartede arbejde.

De angivne mulige løsninger for at kompensere for denne distance, er brug af netværk eller samarbejde, der kan skabe øget indsigt i de centrale og decentrale ansattes forskelligartede arbejde, samt fokus på organisatorisk identifikation gennem eksempelvis en intern kampagne.

Koncernservices omdømme

I forrige tema, belyste jeg en af de udfordringer, der er opstået for den interne kommunikation som følge af KKs organisationsstruktur. Her fremstod det, at de centrale dele af organisationen ikke er tydelige i de decentralt ansattes dagligdag. Ligesom de decentrale respondenter gav udtryk for en manglende indsigt i de centrale beslutninger og derfor ikke forstod deres relevans, gør det samme sig gældende for de beslutninger, KS skal udføre.

Da respondenterne generelt ikke gav udtryk for daglig bevidsthed om at tilhøre KK som organisation, forventes det at de ligeledes ikke er bevidste om de politiske dele af organisationen. Af denne årsag tænker mange af KS' brugere formentligt ikke på, at KS er en udførende enhed for centrale beslutninger, og derfor kan der for KS opstå modstand.

Denne sidste del af analysen omhandler KS' omdømme, der kan udgøre en forhindring for den kommunikation, KS formidler. I dette afsnit vil jeg se nærmere på hvordan KS' omdømme opfattes i forvaltningerne, samt hvordan kommunikation kan skabe bedre vilkår for KS.

Indledningsvist er det nødvendigt at understrege, at den eksterne målgruppe, der omtales i forbindelse med KS' omdømme er resten af kommunen. Eksternt for hele kommunen findes naturligvis også interessenter, som borgerne, men da KS er en intern serviceenhed i KK, er den primære målgruppe forvaltningerne.

I teori afsnittet blev afhandlingens definition på identitet beskrevet som værende det interne perspektiv - altså hvordan KS ønsker at blive set. Image er dermed det eksterne perspektiv og udgør hvordan forvaltningerne reelt ser KS (Schultz *et al*, 2009).

Afhandlingen tager i det hele taget afsæt i forvaltningernes ståsted. Af samme årsag fokuseres der i dette afsnit primært på image frem for identitet.

Uden at have yderligere empirisk opbakning, vil jeg mene, at KS' forretningsstrategi er et godt pejlemærke for, hvordan KS' ønsker at blive set. Forretningsstrategien lyder; Vi skal gøre det nemmere at være ansat i KK (bilag 5). Ud fra forretningsstrategien defineres KS' identitet, som en velfungerende serviceenhed, der bidrager til, at medarbejdere i KK bedre kan udføre deres arbejde.

For at bedømme KS' image, vil jeg gøre brug af afhandlingens empiri.

Her er det interessant, at både den centrale kommunikationsmedarbejder fra BIF og SOF anser KS som to opdelte organisationer. Den ene del er KS' projektleder-organ og de generelle samarbejdspartnere og kommunikationsmedarbejdere centralforvaltningen har kontakt til. Om denne del havde forvaltningerne følgende at sige.

Interview 1 (BIF central, 17. februar 2014):

Interviewer: kan du huske der har været nogle dårlige oplevelser med kommunikation der er kommet fra KS?

respondent: nej ikke andet end at det har været meget KS'sk. Og ikke særlig BIF'sk (indhold til fx intranettet).

Interviewer: tror du der er behov fra den enkelte forvaltning for at man tilpasser det mere?

respondent: nej så vil vi hellere selv gøre det. For vi ved hvad, det har vi helt tjek på. Og det er jo ikke en kæmpe opgave. Og det er jo ikke fordi, det er forkert, eller vi får af vide, at det må vi ikke. Vi får altid af vide; "tilpas endelig", så samarbejdet fungerer rigtig fint.

Interviewer: så hvordan vurderer du den overordnede holdning til KS, sådan generelt, den er positiv?

respondent: rigtig positiv og jeg vil sige det er altså KS stiller sig jo generelt til rådighed i stedet for at bestemme.

Til interview 2 (SOF central, 18. februar 2014) blev der sagt følgende:

Interviewer: hvis du ser på holdningen til KS, hvordan tror du så den overordnet er i SOF?

respondent: så skal man nok skelne mellem de der overhovedet ikke ved hvad i laver og de der bruger jer, ikke? Nu er vi jo lidt ramt, kan man sige her i kontoret for digitalisering, fordi vi bruger jer til rigtig rigtig mange ting. Vi har kontakt med jer fra projektopstart, med ændring i FISKK (program), serverdrift, og det hele. Men altså, så for mig at se er der en skelnen mellem servicedelen og de samarbejdspartnere, vi har.

Interviewer: og det er i servicedelen, der er plads til forbedring især?

respondent: jamen det er jo fordi jeg har jo ikke været så meget inde i samarbejdsdelen med de andre, men jeg opfatter det jo bare sådan altså det ene er et kundeservicecenter, og det andet er de projektledere og de projektressourcer der bliver tilknyttet, når vi laver et eller andet ikke?

Her svarer SOF respondenterne reelt ikke på spørgsmålene vedrørende holdningen til KS. Dog bruges der er lidt negativt ordvalg; *"Nu er vi jo lidt ramt... fordi vi bruger jer til rigtig mange ting"*. Der gives altså mellem linjerne udtryk for, at samarbejdet ikke altid flyder let.

Foruden ovenstående peger respondenterne på, at der er yderligere udfordringer, ved at nogle brugere tror, det koster penge at ringe til KS, og derfor ikke gør det. Da det er gratis at ringe, er det uheldigt for KS. Derudover nævner respondenterne, at de decentrale enheder måske

opfatter den nylige flytning af medarbejdere til KS i forbindelse med Samlingen af administrative opgaver², som et tab af ressourcer, hvilket naturligvis kan være frustrerende.

Den anden del af KS som de centrale kommunikationsmedarbejdere gav udtryk for at skelne fra samarbejdsdelen, er KS' "kundeserviceorgan", der som tidligere beskrevet er forvaltningernes "kundeservice" og den hotline de ringer til, når de har brug for hjælp.

Forvaltningerne havde følgende at sige om denne del:

Interview 1 (BIF central, 17. februar 2014):

(Forlængelse af tidligere citat - positiv holdning til KS: "rigtig positiv og jeg vil sige det er altså KS stiller sig jo generelt til rådighed i stedet for at bestemme")

Interviewer: Det er min opfattelse, det ikke er alle, der ser det sådan.

respondent: nej men det er jo også fordi dem, der sidder og tager telefonen, de er rigtig dumme. Men projektfolkene er rigtig gode, og det kan være svært at se forskellen når man taler med KS, for almindelige medarbejdere, ikke? (...) Det er supporten, den er gal med.

Interviewer: Du ser simpelthen en skelnen mellem hvad der kommer fra fagpersoner og projektledere, og så hvem man snakker med, når man ringer ind?

respondent: ja

Modsat BIFs ellers positive udmeldinger om KS er der nu tydelige spor af frustration.

Til Interview 2 (SOF central, 18. februar 2014) blev der givet udtryk for samme syn på KS som serviceenhed;

Men altså, for mig at se er der en skelnen mellem servicedelen og de samarbejdspartnere, vi har.

Interviewer: og det er i servicedelen, der er plads til forbedring især?

respondent: jamen det er jo fordi jeg har jo ikke været så meget inde i samarbejdsdelen med de andre, men jeg opfatter det jo bare sådan at det ene er et kundeservicecenter, og det andet er de projektledere og de projektressourcer der bliver tilknyttet, når vi laver et eller andet ikke?

Igen gives der i SOF ikke direkte udtryk for en negativ holdning til KS. Dog nævnte respondenter selv en dårlig oplevelse, hvor KS' Serviceindgang ikke var i stand til at hjælpe med en sag.

² *Alle administrative medarbejdere i forvaltningerne på økonomi- og personaleområdet er blevet samlet i KS - det blev besluttet i Borgerrepræsentationen i juni 2012 og projektet kaldes Samlingen af administrative opgaver i Københavns Kommune, forkortet SAO.

I BIFs citat blev det nævnt, at det for almindelige medarbejdere kan være svært at skelne mellem de to dele af KS. Den vigtige pointe her er, at langt de fleste medarbejdere, og stort set alle decentrale medarbejdere udelukkende er i kontakt med KS via Serviceindgangen. Derfor er det kritisk for KS' omdømme, at kanalen med den største berøringsflade og dermed kvantitative kvalitet, også er den, der opfattes negativt.

De decentrale respondenter har ikke haft et samarbejde med KS som centralforvaltningerne har, og kender udelukkende KS fra Serviceindgangen og den kommunikation der afsendes herfra. Kanalmæssigt var alle respondenter tilfredse med, at KS sender mails med information, og særligt var flere begejstrede for, når KS benytter Outlook-bookinger som påmindelse.

Ingen af de decentrale respondenter gav direkte udtryk for en negativ holdning til KS, dog havde alle eksempler på sager, der har været frustrerende eller utilfredsstillende. Man kan altså ikke betegne én forvaltning mere kritisk end den anden.

Ligeledes nævner flere respondenter, at de har svært ved at gennemskue KS' organisation, og hvem de skal snakke med for at få hjælp (Interview 2, 3, 4, 5 og 6). Dette bidrager til yderligere frustration.

Sammenlignet med KS' identitet som servicevirksomhed, der skal gøre det lettere at være ansat i KK, kan KS' image dermed defineres som modstridende til dette, særligt for Serviceindgangen. Her er altså uoverensstemmelse med image, hvilket ifølge Dukerich og Carter er skadeligt for omdømmet; *"We believe that sometimes a mismatch can occur between how outsiders see the organization (...) and what organizational members believe the reputation to be (...) and that these mismatches may have a profound influence on the amount of resources organizational members allocate to repairing the reputation of their firm."* (Schultz, Hatch & Larsen, 2009: 98). Kapitlet fortsætter med en udpensling af kompleksiteten i omdømmestyring; *"To complicate matters, each of these stakeholders may have diverse concerns, interests and goals, leading to multiple reputation assessments."* (Schultz, Hatch & Larsen, 2009: 99). Dette afspejles også i empirien, hvor de forskellige respondenter har forskellige ønsker til kommunikationen fra KS. Eksempelvis ønsker BIFs centrale kommunikationsmedarbejder ikke, at KS tilrettet indhold til eksempelvis intranettet til forvaltningen, hvor imod SOF mener, det vil være god service.

Disse *assessments* (vurderinger), som forfatterne nævner, bør enhver virksomhed indsamle for at få indblik i hvordan andre ser på organisationen. Vurderingerne kan indsamles via fokusgrupper eller lignende initiativer (Ibid).

I KS findes der på nuværende tidspunkt et tiltag for bedre kontakt med forvaltningerne. Det er forretningspartnere, hvis formål er, at skabe relationer til forvaltningerne og samle input fra brugerne og tage dem med tilbage (bilag 7 - om forretningspartnerne). Foruden forretningspartnerne findes også Brugergruppen KK, der er en tværkommunal brugergruppe med institutionsledere fra alle forvaltninger (bilag 8 - artikel om Brugergruppen KK).

Når en virksomhed har indsamlet data om eget omdømme, kan det være nødvendigt at iværksætte initiativer for at ændre på dette. Ifølge Dukerich og Carter vurderes omdømme af stakeholders gennem både handlinger og information (Schultz, Hatch & Larsen, 2009: 99). De initiativer, der iværksættes, skal der altså også informeres om. Her bliver udfordringen for KS at finde en kanal til særligt de decentrale dele af kommunen, som er stabil og hvor der er villighed til at distribuere strategisk kommunikation fra KS. En oplagt mulighed for dette er KS' forretningspartnere, der allerede har et netværk i organisationen og hvis primære rolle er, at brande KS positivt. En del af forretningspartnerens netværk er de tilsvarende forvaltningspartnere, der fysisk sidder i forvaltningerne og jævnligt mødes med forretningspartnerne for at give input.

Forvaltningspartner-rollen ville Lunenburg beskrive som en *change agent*, som han definerer således: "*A change agent is anyone who has the skill and power to stimulate, facilitate, and coordinate the change effort.*" (2010: 1).

I sin artikel, opstiller Lunenburg desuden nogle karakteristika for en *change agent*.

Den første, jeg vil fremhæve, er *hemophily*, som beskrives således; "*The more alike the change agent and employees are, the more likely it is that the change agent will be successful.*" (Ibid: 4).

Da forvaltningspartnerne fysisk er placeret i alle forvaltninger, og dermed kender organisationen og dens medlemmer godt, kan man argumentere for denne karakteristika *hemophily* er tilstede. Dog kan forvaltningspartnerne umuligt kende alle organisationens medlemmer, og derfor anser jeg denne karakteristika som værende delvist tilstede.

Et af de næste punkter i artiklen er *proximity*, som både dækker over, at forandringsagenten i dette tilfælde sidder i den pågældende forvaltning, men også at agenten skal være synlig i arbejdstiden og holde døren åben for besøgende, der har brug for hjælp (Ibid).

Et andet godt redskab til at skabe en identitet er kernefortællinger. Hvis KS kan formå at skabe troværdige kernefortællinger, der kan tegne et billede af virksomheden, som den bør anses, og at den skabte identitet vil blive godtaget af interessenter, vil image påvirkes positivt.

Hvis interessenterne til gengæld ikke finder disse kernefortællinger troværdige, vil der opstå en forskel i opfattelsen af identitet og image, hvilket kan medføre negative udfald.

Shaw beskriver her, hvad en god kernefortælling kan gøre; *"... a narrative, or strategic story takes advantage of what stories do best: they are more believable, they are more memorable, and they generate more enthusiasm."* (Schultz, Hatch & Larsen, 2009: 183).

Christensen, Morsing og Cheneys (2010) perspektiv på kernefortællinger er flyttet til medarbejderne; *"...it has been suggested that for employees to maintain an acceptable level of self-esteem, it is important for them to regard their workplace as legitimate and to be highly motivated to enhance its construed external image"* (2010: 71). Pointen er dog stadig valid.

Som tidligere nævnt, skal der nemlig skabes en positiv identitet ikke blot eksternt for KS, men også internt og derfor er ovenstående citat vigtigt. Ligesom kernefortællinger kan have en positiv effekt eksternt for KS, gør det samme sig gældende internt. Som Schultz med flere (2009) skriver, er identitet og image afhængige af hinanden, hvilket betyder, at identitet kan have en afsmittende effekt på image.

Jeg kan altså konkludere på baggrund af den anvendte teori, at kommunikation kan påvirke modtagelsen af KS gennem eksempelvis nye tiltag som kernefortællinger og den allerede eksisterende indsats; forretnings- samt forvaltningspartnere.

I relation til problemformuleringen er det med dette afsnit påvist, at omdømme har en effekt på, hvordan kommunikation bør organiseres. I KS er der allerede nedsat en medarbejdergruppe (forretningspartnere) hvis funktion er, at skabe relationer til forvaltningerne. Derudover har teorien påvist, at der er behov for at indsamle data omkring KS' omdømme - hvilket forretningspartnerfunktionen kan bidrage til.

Foruden forretningspartnerfunktionen er et muligt tiltag brug af kernefortællinger, der kan bidrage med nye og positive assosiationer omkring KS. Kommunikation kan dermed imødekomme KS' image udfordringer.

Anden del af analysen har til formål at besvare spørgsmålet; hvilke muligheder og udfordringer skabes for den interne kommunikation i Københavns Kommune som et resultat

af den decentrale organisationsstruktur?

Som svar på analysens andet spørgsmål kan jeg konkludere, at der i empirien er defineret en mulighed samt to udfordringer for den interne kommunikation i kommunen.

Muligheden er 'kommunikation som ledelsesdisciplin' og omhandler linjekommunikation, som i forvaltningerne bruges forskelligt. Her er min konklusion, at kommunikation bør være en aktiv del af ledelsesdisciplinen, hvilket også blev støttet empirisk.

For afhandlingens tredje tema kan jeg konkludere, at der findes en både fysisk og ikke-fysisk distance mellem centrale og decentrale dele af organisationen, der udgør en udfordring for den interne kommunikation i kommunen. Udfordringen kan imødekommes gennem brug af netværk og samarbejde, samt fokus på organisatorisk identifikation.

Afhandlingens fjerde og sidste tema belyser, at der er uoverensstemmelse mellem KS' identitet og image, hvilket medfører en udfordring for den interne kommunikation i kommunen.

Ligeledes kan jeg konkludere, at kommunikation kan påvirke KS' image gennem nye tiltag som for eksempel brug af kernefortællinger og den eksisterende forretnings- og forvaltningspartnerfunktion.

For analysen generelt, gælder det, at den giver et praktisk indblik i en decentraliseret organisations organisering af intern kommunikation, samt de muligheder og udfordringer, der opstår som følge af den decentraliserede struktur. Herudover bidrog analysen også med forslag til udnyttelse eller løsning af disse muligheder og udfordringer. I det følgende afsnit vil jeg diskutere, hvordan analysen af casevirksomheden bidrager til at besvare afhandlingens problemformulering.

Diskussion

Med dette afsnit er formålet at besvare afhandlingens problemformulering; hvordan bør intern kommunikation organiseres i en decentraliseret struktur?

Den empiriske analyse er ikke tilstrækkelig i sig selv for at besvare dette, idet denne udelukkende giver indblik i casevirksomhedens organisering af kommunikation. Dog vil jeg, i dette afsnit tage afsæt i analysen, og diskutere hvorledes denne bidrager til besvarelsen af problemformuleringen.

Indledningsvist diskuterer jeg CCO-perspektivets bidrag til besvarelsen af min problemformulering.

Herefter følger jeg strukturen for afhandlingens underspørgsmål. Det næste afsnit omhandler således kommunikationsenhedens placering i den decentrale struktur. Herefter følger en diskussion af brug af kanaler, samt hvorfor virksomheders kontekst har indflydelse på den interne kommunikations organisering.

Afslutningsvist diskuterer jeg diskussionens bidrag for den samlede afhandling.

Bidrag fra CCO-perspektivet

“Kommunikation? Det er når nogen siger noget til en anden” - sådan lød en forklaring, jeg overhørte for nyligt, da to unge piger talte om, hvad kommunikation er. Svaret er på sin vis rigtigt, om end det ikke viser hele billedet.

Når kommunikation ses fra det konstitutive perspektiv (CCO), bliver det skabende for organisationer (Ashcraft *et al*, 2009; Putnam & Pacanowsky, 1983). Dermed kan kommunikationens formål være mangfoldigt.

Som vist i den kvalitative analyse kan kommunikation medføre, at en organisations medlemmer får tilstrækkelig information, hvis de rette kanaler vælges. Dette stemmer forøvrigt overens med transmissionsparadigmet. Der hvor anvendelse af CCO-perspektivet afviger fra transmissionsparadigmet, er til analysens øvrige dele, der viser at kommunikation også kan have til formål at skabe relationer i organisationen eller at forbedre image.

Anskuer man kommunikation gennem CCO-perspektivet, spiller kommunikation dermed en mere afgørende rolle for den pågældende organisation, samt de vilkår organisationen har. CCO-perspektivet er på denne måde afgørende for afhandlingen, idet det fra et kommunikativt perspektiv kan hjælpe med at afklare en række spørgsmål omkring, hvordan kommunikation

bør organiseres i en decentraliseret struktur og ikke blot afklare hvilke kanaler, virksomheder bør bruge. Kommunikation kan også fra dette perspektiv afhjælpe udfordringer eller alternativt udnytte potentielle muligheder for intern kommunikation, hvilket analysen også påpegede.

Jeg vil dermed opfordre til at definere kommunikation på denne måde, da det inkluderer hvordan kommunikation kan medvirke til at udleve organisatoriske mål, og bidrage til at udnytte muligheder eller eliminere udfordringer.

I den følgende del af diskussionen, vil jeg se nærmere på de aspekter, der som følge af den kvalitative analyse, bør inkluderes for at besvare problemformuleringen.

Kommunikationsenheden i den decentrale organisation

Dette afsnit omhandler kommunikationsenhedens placering i den decentrale organisation.

Som Daft med flere (2010) skriver; *“Managers are always searching for the best combination of vertical control and horizontal collaboration, centralization and decentralization, taking advantage of communications advantages to perfect interaction both vertically and horizontally.”* (2010: 98).

Som det fremgår af ovenstående citat, har kommunikation den fordel, at interaktion mellem vertikale og horisontale led kan perfektioniseres gennem kommunikation. Denne fordel kan virksomheder udnytte i deres søgen efter denne bedste kombination, når intern kommunikation skal (re)organiseres. Da kommunikation kan perfektionisere interaktion i organisationen, kan man argumentere for, at placeringen af intern kommunikation er ligegyldig; hvad enten kommunikation sendes fra et samlet eller spredt team i organisationen bør den stadig kunne forbedre interaktion i enhver organisation. Roberts og Euskes (1987) synspunkt, understøtter ovenstående. Her beskrives kommunikation som den lim, der holder organisatoriske dele sammen, hvilket igen indikerer at kommunikation får rollen som et link (Daft *et al*, 2010), der forbinder organisatoriske dele og hvorvidt selve kommunikationsenheden er placeret på den ene eller anden måde, er teoretisk set ligegyldigt. Eller hvad?

Ifølge Daft med flere (2010) bør organiseringen afspejle formålet. En organisations formål kan derfor være styrende for hvor i organisationen kommunikationsmedarbejderne placeres.

Placeringen af kommunikationsenheden i organisationen bør dermed afspejle formålet med enheden. Forfatterne skelner mellem den effektive og den lærende organisation, der er henholdsvis vertikal og horisontal (Ibid). Er formålet med kommunikationsenheden dermed at kommunikere effektivt, bør medarbejderne samles i én enhed (Ibid). Er formålet derimod at skabe læring, bør kommunikationsmedarbejderne placeres forskellige steder i organisationen (Ibid). Læring fortolker jeg i denne sammenhæng som læring om organisationen, hvilket i højere grad opnås, når kommunikationsmedarbejderne sidder ude i organisationen og ikke er isoleret i en samlet enhed. Ved at have kommunikationsmedarbejdere lokalt placeret, kan kommunikationen bedre tilpasses lokale forhold, hvilket ifølge Hansen (2011) er fordelagtigt. En ulempe ved denne organisering er derimod mindre effektivitet som følge af manglende stordriftsfordele (Daft *et al*, 2010). Et validt spørgsmål, der kan rejses i denne forbindelse, er, om en effektiv kommunikationsenhed udelukker en lærende?

Det giver mening at have en samlet kommunikationsenhed, eller centraliseret struktur, hvis organisationen er tilpas lille (Daft *et al*, 2010; Daft & Lengel, 1986). Er organisationen derimod så stor, at der skabes udfordringer for den interne kommunikation, i stil med dem der skabtes i KK, kan det være fordelagtigt at placere medarbejderne forskellige steder i organisationen (Ibid). For at svare på ovenstående spørgsmål om en kombination af en effektiv og lærende enhed, vil jeg påstå at der, uanset valg, er behov for at imødekomme de 'mangler', organiseringen måtte have. Vælger man eksempelvis et holde kommunikationsenheden samlet, er der øget behov for viden om organisationen, så kommunikationen kan tilpasses lokale forhold. Vælger man derimod at sprede kommunikationsmedarbejdere i organisationen er der øget behov for fælles koordinering for at undgå dobbeltarbejde og sikre effektivitet.

Organisering af intern kommunikation skal altså tage højde for enhedens formål, men det er også nødvendigt at vurdere, hvad den valgte organiserings ulemper er, således at der kan kompenseres i det en kombination er at foretrække som indledningsvist indikeret af Daft med flere (2010).

I det følgende vil jeg se nærmere på hvilke faktorer, der har relevans for besvarelse af underspørgsmål, samt hvordan disse faktorer bidrager til at besvare problemformuleringen.

Kanaler

Jeg vil i dette afsnit diskutere, hvordan virksomheder kan organisere kommunikation gennem kanaler, og hvad brugen af disse betyder for kommunikationens effekt. Brugen af kanaler kan være meget forskellig fra organisation til organisation. Baseret på teoriens bidrag til kanaler, er det dog alligevel muligt at diskutere generelle retningslinjer. Jeg vil kun diskutere de kanaler, analysen omhandler, da det er hertil det teoretiske bidrag er.

Med viden fra teori og analyse synes det vigtigt at påpege, at kanaler bør benyttes forskelligt og til forskellige formål (Dunmore, 2002; Melcher & Beller, 1967).

Intranet er en intern kanal, stort set alle større organisationer har, og er et massemedie - deraf med høje kvantitative egenskaber (Daft & Lengel, 1986; Hansen, 2011). Det synes oplagt at benytte kanalen til at informere generelt i organisationen. Kanalens kvalitative egenskaber er dog ikke høje, og derfor kan det være en udfordring at få medarbejdere til at klikke sig derind (Ibid). Om hvorvidt intranettet bruges jævnligt af medarbejdere afhænger desuden af flere faktorer som medarbejdernes tid og prioritering, brugervenlighed, men også medarbejdernes typiske arbejdsdag. Foregår denne ikke foran en computer, må der forventes at gå længere tid, før informationen når ud i organisationen.

Personlig, direkte kommunikation, eller top-down kommunikation (Clutterbuck & James, 1997; Koontz & O'Donnell, 1986) er derimod den kanal, medarbejdere ønsker at få ny og vigtig information igennem (Støvring & Paulli, 2008). Derfor er her høje kvalitative egenskaber (Daft & Lengel, 1986; Hansen, 2011). Kvantitativt er det dog svært at nå mange medarbejdere af gangen på denne måde. Personlig, direkte kommunikation kan foregå vertikalt gennem ledere, eller horisontalt gennem kollegaer. Ifølge Hansen (2011) foretrækkes den personlige kommunikation uanset fremfor den digitale. Af personlige kanaler er linjekommunikation den foretrukne (Ibid).

Fælles for kanalerne er det altså, at de har forskellige formål. Det er derfor vigtigt, at kombinere forskellige kanaler i sin interne kommunikation, og er der et meget vigtigt budskab der skal igennem, kan det efter de gældende kanalers effektivitet være behov for at gå gennem mange kanaler, for at sikre budskabet når frem, hvilket til gengæld kan medføre overkommunikation.

Daft med flere (2010) skriver desuden, at regler og procedurer er med til at skabe links i organisationen. Derfor kan formaliseret brug af kanaler resultere i bedre intern

kommunikation. Dette vil også forhindre at der skabes for mange kanaler, som kompensation for manglende effektivitet.

Den organisatoriske virkeligheds indflydelse på intern kommunikation

I afhandlingens kvalitative analyse har KKs decentrale organisationsstruktur vist sig at medføre udfordringer for den interne kommunikation (Cheney *et al*, 2011; Schultz *et al*, 2009). Derudover var der for KK også en mulighed i at gøre mere brug af linjekommunikation, som både empirisk og teoretisk (Hansen, 2011) blev vurderet som den foretrukne kanal.

Da den decentrale organisationsstruktur er et fast vilkår, kan det være værdifuldt at afklare hvilke muligheder og udfordringer strukturen skaber for den interne kommunikation, således at denne kan forbedres. Hvis en organisation formår at afklare muligheder vil det, som vist i KKs tilfælde, medføre potentiale, der kan udnyttes til forbedring af intern kommunikation. Det kan ligeledes være værdifuldt for en organisation at indse de udfordringer, der er skabt for den interne kommunikation som følge af organisationsstrukturen, selvom analysen påviser, at disse udfordringer kan have langsigtede løsninger. Dette skyldes naturligvis at en eliminering af udfordringer medfører en bedre intern kommunikation (Daft & Lengel, 1986).

Spørgsmålet er så, hvorledes disse muligheder og udfordringer afklares. Mange virksomheder foretager allerede årlige analyser, som trivselsundersøgelser, der kan indikere hvor muligheder og udfordringer findes. Derudover kan man, ligesom jeg har gjort til specialet, interviewe eller på anden vis tale med organisationens medlemmer for at afklare dette. Afslutningsvist er det nødvendigt at understrege, at en organisations kompleksitet og diversitet ligeledes kan have en indflydelse på alle ovenstående forandringer.

Diskussionens bidrag

Som en sidste pointe i dette afsnit, vil jeg kort reflektere over diskussionens bidrag til afhandlingen og dermed vurdere styrken i en teoretisk udvikling af de empiriske pointer. I forhold til specialets metode, har diskussionen af analysen bidraget til at skabe en forståelse for problemformuleringen og dermed besvare denne. Dette er sket ved at tage afsæt i den opnåede forståelse for, hvordan KK udøver og organiserer sin kommunikation og diskutere denne.

Jævnfør Kvale (1997) bidrager diskussionen til specialets generaliserbarhed ved at belyse, hvad andre organisationer kan lære af mit studie. Ved at kombinere den dybdegående og

casespecifikke kvalitative analyse med generelle, teoretiske forklaringer, har bidrager diskussionen desuden til en mere troværdig besvarelse af problemformuleringen.

Konkret har har afhandlingens kvalitative analyse bidraget med at belyse at intern kommunikation kan spille en afgørende rolle i flere organisatoriske forhold som muligheder eller udfordringer. Analysens findings er casespecifikke, men med afsæt i analysen og inddragelse af teori, har diskussion belyst pointer til gavn for alle decentraliserede organisationer.

Diskussionens bidrag til besvarelse af min problemformulering har ligeledes vist, at flere delelementer skal medtænkes for at besvare spørgsmålet; hvordan bør intern kommunikation organiseres i en decentraliseret struktur? Svaret på spørgsmålet rummer således både overvejelser om kommunikations placering i organisationsstrukturen, kommunikationens vej i organisationsstrukturen via kanaler, samt kontekstuelle muligheder og udfordringer for den interne kommunikation, der bør udpeges virksomhedsspecifikt.

I forhold til afhandlingens teoretiske ramme har diskussionen, samt analysen dermed også belyst vigtigheden i at kombinere faglige discipliner, som har været en nødvendighed for at besvare problemformuleringen og løse de spørgsmål, som empirien rejste.

Organisationskommunikation har været et godt udgangspunkt, da fagområdet rummer flere af afhandlingens belyste faglige discipliner. Det har dog også været nødvendigt at søge andre veje for teoretisk at besvare problemformuleringen, hvorfor min sidste pointe i dette afsnit er, at der er behov for en videreudvikling af den organisationskommunikative teori i forhold til kommunikation i decentrale organisationsstrukturer samt hvordan kommunikation skal organiseres heri. Denne afhandling kan fungere som inspiration hertil.

I det følgende vil jeg konkludere på afhandlingens problemformulering.

Konklusion

Decentraliserede organisationer står over for flere udfordringer, når det skal afklares, hvordan den interne kommunikation skal lykkes på den bedst mulige måde. Organisationsstrukturens mange led gør det besværligt for kommunikation at nå organisationens fjerneste hjørner. Med udgangspunkt i en interesse for kommunikationsstrategiske aspekter af arbejdet i en decentraliseret organisation, har specialet rejst problemformuleringen;

Hvordan bør intern kommunikation organiseres i en decentraliseret struktur?

Baseret på afhandlingens tidligere afsnit, vil jeg nu konkludere på problemformuleringen. Svaret på ovenstående spørgsmål må deles op i tre dele.

Første del omhandler kommunikations fysiske placering i organisationsstrukturen. Min konklusion er, at der er både fordele og ulemper ved forskellige organiseringer, og at kommunikation bør organiseres i henhold til formålet med kommunikationsenheden. Her er det vigtigt at påpege, at uanset om enhedens formål synes at være effektivitet eller læring, bør organiseringen søge at tage hensyn til organiseringens ulemper. En kombination af forskellige tilgange er altså at foretrække.

Anden del omhandler kommunikationens vej igennem organisationsstrukturen ved hjælp af kanaler. Til denne del kan jeg konkludere, at kanaler bør benyttes supplerende, og at der dermed er behov for en formalisering af, hvordan kanaler skal bruges. En formalisering vil tydeliggøre, hvad de forskellige kanaler kan bruges til, hvilket er fordelagtigt centralt, så kommunikationen bliver ensartet, men det er ligeledes en fordel for decentralt ansatte, idet de lettere kan opsøge information, samt sortere i det. En formalisering af kanalbrug gør kort sagt intern kommunikation mere brugervenlig.

Tredje del og sidste del af min konklusion omhandler de kontekstuelle muligheder og udfordringer, der skabes for intern kommunikation, som følge af den decentrale organisationsstruktur. For denne afhandling er de pågældende muligheder og udfordringer casespecifikke, derfor vil jeg ikke konkludere på indholdet af disse her. Jeg vil derimod konkludere, at enhver decentral organisation, som følge af organisationsstrukturen vil have muligheder og/eller udfordringer for den interne kommunikation. For organisationer er

kunsten dermed at afklare hvad disse er, således at de kommunikativt kan afhjælpes.

Fælles for alle tre dele af min konklusion er, at decentrale organisationsstrukturer i høj grad medfører et øget behov for en koordineret og formaliseret tilgang til kommunikation, og at intern kommunikation kan og bør udnytte de muligheder samt afhjælpe de udfordringer, der findes. Vellykket, intern kommunikation sker ikke af sig selv.

Som afrunding på afhandlingen indeholder næste afsnit på baggrund af den kvalitative analyse en perspektivering med praksisorienterede anbefalinger til KK.

Perspektivering - anbefalinger

Baseret på analysens konklusion, besvarer denne afsluttende perspektivering, hvordan KK bør organisere sin interne kommunikation.

Jeg har formuleret fire praksisorienterede anbefalinger.

Formalisering af kommunikation

Fra både de centrale og decentrale respondenter blev der givet udtryk for, at der i KK ikke findes en struktureret tilgang til brug kanaler. Min anbefaling er dermed at brug af kanaler formaliseres, enten samlet for hele KK eller forvaltningsspecifikt. Dette kan ske gennem en kanalstrategi eller kommunikationspolitik. At benytte faste kanaler til faste typer af indhold vil gøre det lettere for alle parter at lykkes med intern kommunikation. For kommunikationsmedarbejdere vil det lette arbejdsprocessen og bidrage til ensartethed samt retning for kommunikationen. For øvrige medarbejdere vil formaliseringen gøre det lettere at opsøge nødvendig information, og det vil ligeledes være lettere at sortere i den tilgængelige information.

Strategisk brug af kanaler sikrer ligeledes intern vidensdeling, hvilket er særligt relevant for KS baseret på respondenternes input. Her blev givet udtryk for at der både indefra KS og ude fra forvaltningerne er forvirring omkring "hvem der ved hvad", "hvor jeg kan få hjælp", "hvis ansvarsområde dette er" mm.

Når først formaliseringen er udformet, bliver næste udfordring at få den implementeret og videreformidlet.

Særligt for BIF kan formaliseringen bidrage til at rydde op i kanaler, hvilket både centrale og decentrale medarbejdere udtrykte som en nødvendighed.

SOF-specifikt bør arbejdet også inkludere en vurdering af superbrugere som kanal. På trods af teoretisk opbakning for brug af superbrugere som kommunikatører, gav de decentrale respondenter udtryk for at kanalen ikke er succesfuld. Alternativt bør lederne måske i højere grad benyttes, jævnfør næste afsnit.

For KS vil en kanalstrategi bidrage både til samarbejdet med medarbejderne i KK, men den vil ligeledes sætte system i horisontal koordinering og kommunikation gennem intern vidensdeling, hvilket efterspørges af respondenterne.

Generelt vil udarbejdelsen af en kanalstrategi ligeledes klarlægge de særskilte behov, der er for kommunikation i organisationens forskellige dele. Eksempelvis er der stor forskel på KK medarbejderes arbejdsdag - nogle sidder ved et skrivebord, foran en computer, mens andre bruger dagen sammen med borgere, og derfor ikke i samme grad har adgang til mail, intranet eller andre kanaler. For de medarbejdere bør kommunikation altså sendes i god tid, for at sikre budskabet når frem i tide.

Udnyt lederen som kommunikatør

Både teoretisk og empirisk er linjekommunikation vurderet som den primære kanal for vigtig information. De adspurgte medarbejdere så alle helst, at vigtig information kommer fra deres nærmeste leder. Som sådan udgør linjekommunikation altså en mulighed for den interne kommunikation i kommunen, da brugen af ledere som kommunikatører ikke er formaliseret. En udfordring i forbindelse med brug af linjekommunikation er, at lederne skal være klædt på til opgaven for at dette skal lykkedes.

For BIF bør denne anbefaling let være implementeret i og med forvaltningen lader til at have en fast og vellykket tilgang til linjekommunikation, om end den ikke er formaliseret.

For både SOF og KS består udfordringen i at få klædt lederne på til opgaven. Her kan opgaven være temmelig omfattende, da mange chefer formentligt slet ikke er bevidst om deres kommunikationsansvar eller er klar over betydningen af god kommunikation. Dette anbefales derfor at være primært fokus ved implementering af linjekommunikation.

Styrk den organisatoriske identitet

Til de kvalitative interviews udført i forbindelse med specialet, blev der givet udtryk for en distance i kommunen, der er manifesteret både fysisk i form organisationsstrukturen med mange decentrale enheder, samt ikke-fysisk. Den ikke-fysiske distance blev udtrykt af respondenterne som en manglende fælles organisationsidentitet for medarbejdere i KK.

Respondenterne udtrykte dette ved at angive, at de ikke anser sig selv som ansatte i KK, men definerer deres arbejde ud fra lokale tilhørsforhold. Ligeledes blev denne distance udtrykt af BIF og SOF på forvaltningsniveau som forskelle imellem centrale og decentrale dele af forvaltningen, gennem en manglende indsigt i, hvordan man arbejder forskelligt, hvilket kan skabe frustration og besværliggør samarbejdet. Distancen på forvaltningsniveau gør det for decentralt ansatte svært at se årsager bag beslutninger, der træffes centralt, hvilket kan skabe

modstand. Fra centralt medvirker distancen til at besværliggøre kommunikationen i denne, da det er svært at tilpasse kommunikationen lokalt.

Baseret på ovenstående er min anbefaling til Københavns Kommune at udarbejde en intern kampagne, der skal øge bevidstheden om det store organisatoriske fællesskab og styrke den organisatoriske identitet.

På forvaltningsniveau vil førnævnte anbefaling ligeledes gavne. Herudover kan man med fordel få skabt netværk gennem øget samarbejder, fokus/arbejdsgrupper eller lignende.

Forbedring af image (KS specifik)

Afslutningsvist vil jeg betone at KS bør fortsætte med at arbejde på et forbedret image.

Forretningspartnerfunktionen vurderes som et godt initiativ hertil. Derudover er brug af bruger/fokusgrupper ligeledes værdifulde. Både for forretningspartnerfunktionen samt brugergrupper gælder det, at de i høj grad giver KS' brugere mulighed for at give feedback til de løsninger og den service, KS leverer. Ligeledes får KS herigennem mulighed for at informere om de ændringer, der foretages som følge af brugernes feedback, hvilket forhåbentligt har en positiv effekt.

Et særligt fokuspunkt for KS bør ifølge empirien være Serviceindgangen, der er den brugerrettede del af KS, og som, respondenterne udtrykte, leverer svingende kvalitet. Alle respondenter kunne nævne dårlige eller frustrerende oplevelser med denne del af KS.

Kildehenvisninger

- Adler, R., & Elmhorst, J., M.,. (1996). *Communicating at Work: Principles and Practices for Business and the Professions*. McGraw-Hill
- Albaum, G. (1964). Horizontal information flow: an exploratory study. *Academy of Management Journal*, 7(1), 21-33
- Argenti, P. A. (2006). How Technology Has Influenced the Field of Corporate Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357-370
- Ashcraft, K.L., Kuhn, T.R., & Cooren, F. (2009): Constitutional Amendments: "Materializing" Organizational Communication, *The Academy of Management Annals*, 3(1), 1-64
- Axley, S. (1984). Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *Academy of Management Review*, 9, 428-437
- Barnett, M.L., Jermier, J.M., Lafferty, B.A. (2006) Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(26), 26-38
- Cheney, G., Christensen, L.T. (2001) Identity at issue: Linkages between "internal" and "external" organizational communication. I; F.M Jablin & L.L Putnam, *New Handbook of Organizational Communication*. Sage, 231-269.
- Cheney, G., Christensen, L.T., Zorn Jr. T.E., Ganesh, S. (2011) *Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices*, Waveland Press, Inc.
- Child, J. (1977). *Organizations: A Guide to Problems and Practice*, Harper & Row
- Christensen, L.T., Morsing, M., Cheney, G. (2010). Corporate Communications
- Clutterbuck, D. and James, D. (1993), "*Internal communication: beliefs and practice in the organisation*", *Journal of Communication Management*, 1(3) pp. 249 - 255

- Clutterbuck, D., Hirst, S. (2002). Leadership communication: A status report, *Journal of Communication Management*, 6(4), 351–354
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, SAGE
- Daft, R.L., Lenger, R.H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design, *Management Science*, 32(5), 554-571
- Daft, R.L., Murphy, J., Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*, Cengage Learning
- Daft, R. L., & Wiginton, J. C. (1979). Language and organization. *Academy of Management Review*, 4(2), 179-191
- Deetz, S. (1992). Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life. Albany, NY: State University of New York Press.
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. Guilford Press
- Dunmore, M. (2002). *Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*. Kogan Page Publishers
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Frandsen, F., Johansen, W. & Nielsen, A.E., (2001). *International markedskommunikation i en postmoderne verden*. Systime
- Gadamer, H.G. (1975). *Truth and method*, New York: Seabury Press

Habermas, J. (1971). *Knowledge and human interests*, Boston: Beacon

Hansen, H. (2011). *Kommunikation skaber din organisation*, Hans Reitzels forlag

Hansen, J.O.K., Jørgensen, H.B. (2010) *Strategisk kommunikation for praktikere. I andres brød 2.0*. Forlaget Ajour

Kalla, H. K. (2005). Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314

Kistrup, L.R., Toft, P.M (2006). *Intern kommunikation i praksis – En guide til strategisk dialog*. Handelshøjskolens Forlag.

Koontz, H., & O'Donnell, C. (1986). *Essentials of Management*. McGraw Hill

Kotter, J. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96

Krone, K. J., Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (1987). *Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Perspectives*. Handbook of Organizational Communication. Sage

Kvale, S. (1997). *InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels forlag

Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. The communication of ideas, 37

Lunenburg, F.C. (2010) Managing Change: The Role of the Change Agent, *International Journal of Management, Business and Administration*, 13 (1)

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper and Row

Mael, F.A. and Ashforth, B.E. (1992), Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123

Melcher, A. J., & Beller, R. (1967). Toward a Theory of Organization Communication: Consideration in Channel Selection. *Academy of Management Journal*, 10(1), 39-52

Mumby, D. (2013) *Organizational Communication*. Sage

Mumby, D. (2006). Organizational Communication. Blackwell Encyclopedia of Sociology. Wiley Blackwell

Petersen, H., Lund, A.K. (2000) *Den kommunikerende organisation, Samfundslitteratur*

Porter, M. E., & Nohria, N. (2010). What is leadership? The CEO's role in large, complex organizations. *Handbook of Leadership, Theory and Practice*, edited by Nitin Nohria and Rakesh Khurana, 433-73

Prasad, A. (2002). The contest over meaning: Hermeneutics as an interpretive methodology for understanding texts. *Organizational Research Methods*, 5(1), 12-33

Putnam, L.L., & Pacanowsky, M.E. (1983). *Communication and organizations: An interpretive approach*. Sage.

Roberts, K. H., & Euske, N. A. (1987). *Evolving Perspectives in Organizational Theory: Communication Implications*. Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective. Sage

Scultz, M., Hatch, M.J., Larsen, M.H. (2009). *The Expressive Organization. Rethinking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford University Press

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press

Siggelow, N., Levinthal, D.A. (2003). Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaption. *Organization Science*, 14(6), 650-669

Sillince, J. A., & Brown, A. D. (2009). Multiple organizational identities and legitimacy: The rhetoric of police websites. *Human Relations*, 62(12), 1829-1856

Støvring, C., Paulli, M. (2008). *Intern Kommunikation*. Børsens Forlag

Taylor, J.R., & Van Every, E.J. (1993). *The vulnerable fortress. Bureaucratic organization and management in the information age*. University of Toronto Press

Tracy, S.J (2013). *Qualitative Research Methods. Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Wiley-Blackwell

Wood, J. (1999). Establishing Internal Communication Channels That Work. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 21(2), 135

Yin, R. (2008). *Case study research – Designs and Methods*, Sage

Zerfass, A., Huck, S. (2007). *Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication*, *INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC COMMUNICATION*, 1(2), 107-122

Web kilder

KK 1 - <http://subsite.kk.dk/sitecore/content/Subsites/medarbejder/SubsiteFrontpage.aspx>

KK 2 - <http://www.kk.dk/da/om-kommunen/forvaltninger?element=menu>

KK 3 - <http://www.kk.dk/da/om-kommunen/politisk-organisation/borgerrepraesentation>

KK 4 - http://subsite.kk.dk/sitecore/content/Subsites/medarbejder/SubsiteFrontpage/Samling%20af%20administrative%20opgaver%20i%20KK/~/_media/DDAAD00AA29A414E8B4849AF07DB54A6.ashx

KK 5 - <http://www.kk.dk/da/om-kommunen/forvaltninger/socialforvaltningen/organisation>

Bilagliste

Bilag 1 - KK org diagram

Bilag 2 - BIF org diagram

Bilag 3 - SOF org diagram

Bilag 4 - KS org diagram

Bilag 5 - KS forr strategi

Bilag 6 - komm design regler / evt screenshot af designside på kkindra

Bilag 7 FP indstilling / andet dokument

Bilag 8 Brugergruppen KK - artikel /andet

Bilag 9 Interview guide

Bilag 10 Interview BIF central (17. februar 2014)

Bilag 11 Interview SOF central (18. februar 2014)

Bilag 12 Interview BIF decentral 1 (29. april 2014)

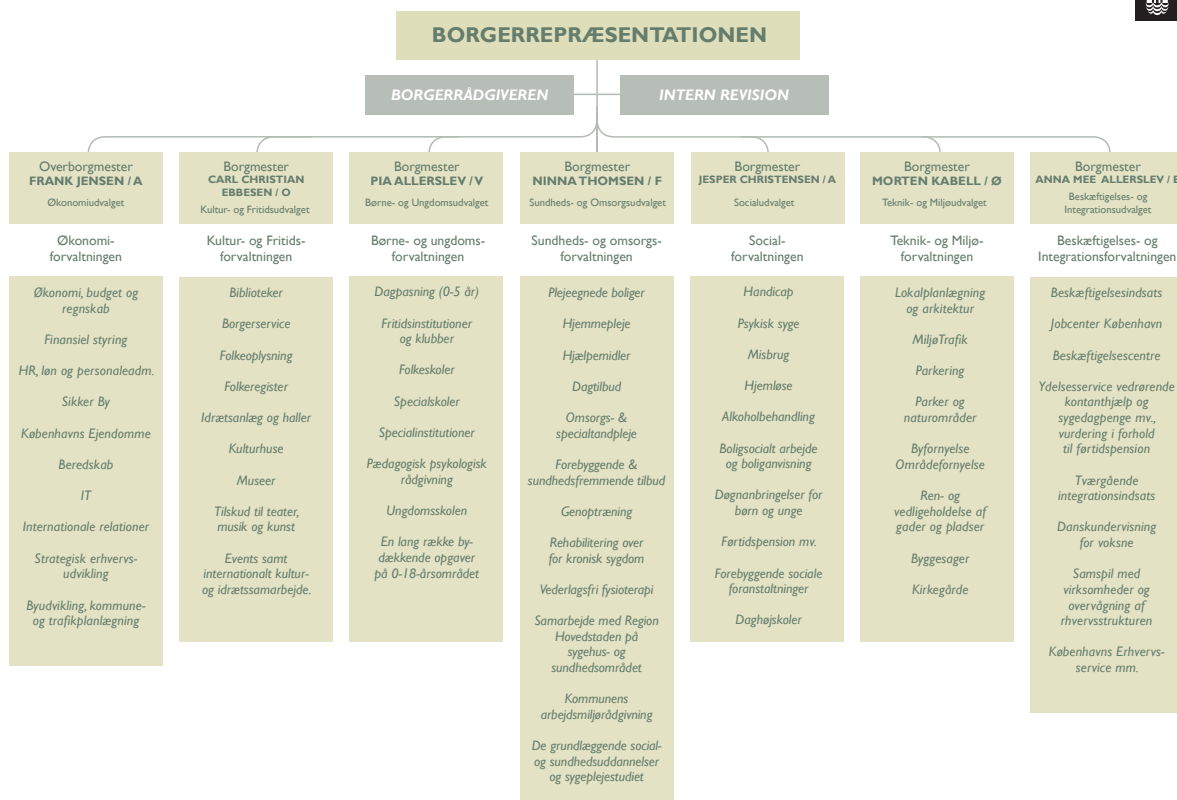
Bilag 13 Interview BIF decentral 2 (2. maj 2014)

Bilag 14 Interview SOF decentral 1 (8. maj 2014)

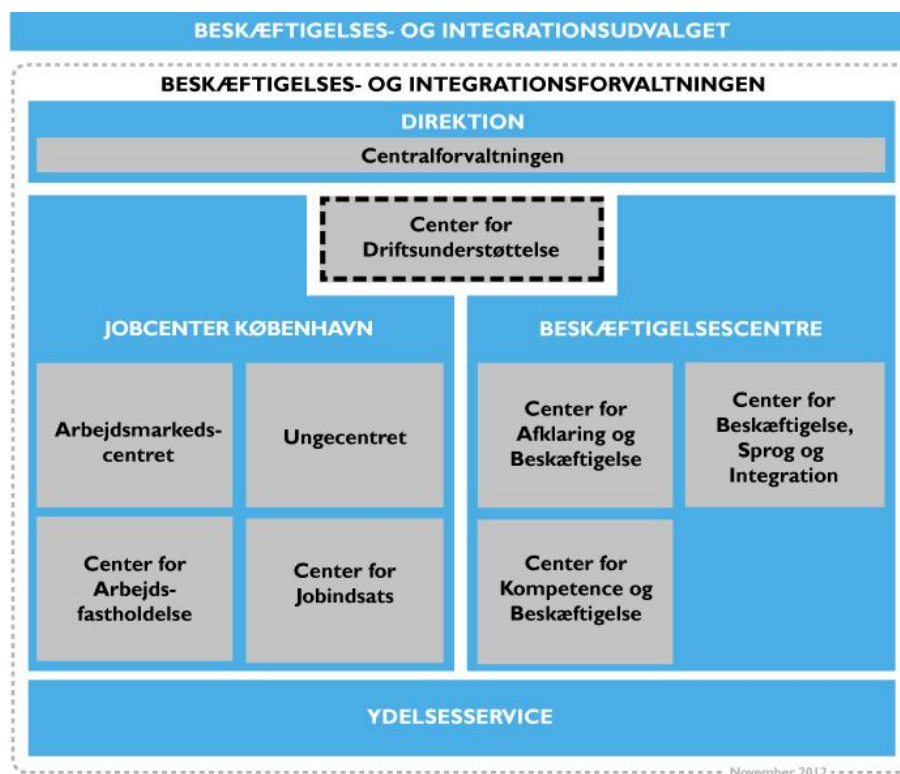
Bilag 15 Interview SOF decentral 2 (14. maj 2014)

Bilag

Bilag 1 - KK organisationsdiagram



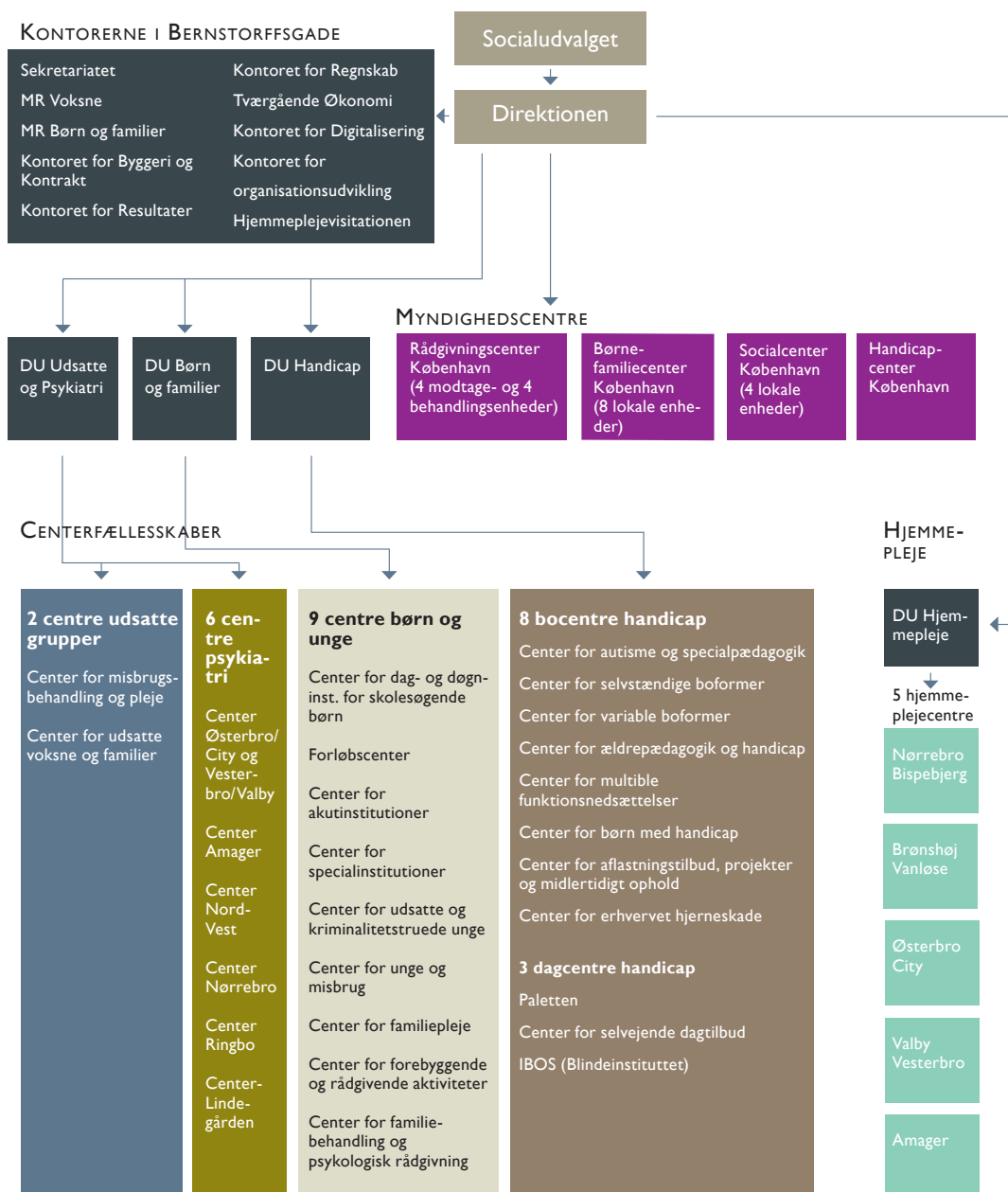
BIF organisationsdiagram



Organisationsdiagrammet træder først i kraft den 1. feb. 2013

Bilag 3 SOF organisationsdiagram

Danmarks største socialforvaltning



Bilag 4 - KS organisationsdiagram



Bilag 5 - KS' forretningsstrategi



Bilag 6 - KK Designside

Forside > Logo & Grundelementer > Logovarianter

Logovarianter



Logoet findes i to varianter. Vores logo er den vigtigste og mest karaktergivende del af vores visuelle identitet. Der findes to varianter, som benyttes i forskellige sammenhænge.

Logoet skal indgå på alle medier i en af tre farver. Til administrativt brug benyttes enten blå (Pantone 294) eller sort (Pantone P Black). Til politisk brug skal du bruge rød (Pantone 485).

Hvis baggrunden er mørk, kan logoet evt. ændres til hvid (negativ). Byvåben og navnetræk skal altid optræde i samme farve.

Logoet er specialtegnet, og du må hverken ændre udformning eller det indbyrdes størrelsesforhold mellem de enkelte elementer.

Mere om Logo & Grundelementer

- Logovarianter
- Det geometriske formsprog
- Farver
- Typografi
- Billeder

Andre vigtige emner

- Annoncer
- Faktaark
- Kampagne
- Plakat
- PowerPoint
- Vides
- Webdesign

Bilag 7 Udklip fra KS Servicekatalog om forretningspartnerfunktionen

For at imødekomme behovet for en tæt og tværgående dialog og et fuldt opdateret kendskab til forvaltningernes ønsker og behov, har Koncernservice forretningspartnere på hvert af serviceområderne IT, økonomi og personale. Mens enhedscheferne i Koncernservice har det overordnede ansvar for og initiativpligten til at håndtere og følge op på behov vedr. sine services, har forretningspartneren en tværgående funktion på sit serviceområde. Forretningspartneren er ansvarlig for at opsamle viden om status og særlige ønsker i forvaltningerne og sikre forankring hos de ansvarlige chefer i Koncernservice.

Bilag 8 Brugergruppen KK - Artikel om brugergruppen KK

Et kig ind i fremtidens administration

7 forvaltninger i én brugergruppe og en god portion konstruktiv kritik. Det var hvad man kunne møde i Koncernservice den 3. oktober, da Brugergruppen KK havde deres første møde. Efter mødet, havde vores forretningspartnere budt medarbejderne i KS til kaffebar. Kaffen kværner, snakken summer og repræsentanter fra hele KK er klar til at dele erfaringer fra deres administrative hverdag i Brugergruppen KK. Deltagerne er institutionsledere, klyngeledere og andre chefer, der har administration på deres daglige to-do liste. Gruppen mødes tre gange årligt og har som opgave at diskutere nye administrative løsninger, som er på tegnebrættet i Koncernservice. Dette forum er også et sted, hvor lederne kan hejse flaget for de bekymringer, de har omkring kommunens administration generelt.

"Det er rigtig godt at have denne dialog med Koncernservice, og vi føler at der bliver lyttet" Ejvind Mortensen og Henrik Steen-Knudsen, begge klyngeledere i BUF. "Nu glæder vi os selvfølgelig til at se, hvor mange af problemerne, der faktisk kan løses."

Et kig på tegnebrættet

På dagens møde blev løsningen 'Kig ind i personalesagen' præsenteret. En løsning der i fremtiden vil gøre det muligt for lederne at se de forskellige dokumenter, der ligger i personalesagerne. Gruppen diskuterede hvem, der skal have rettigheder til at kunne se indholdet personalesagerne og hvordan visningen af indholdet skal være. Målet er at lave en løsning med så få klik som mulig, men som stadig giver et godt overblik over indholdet i hver sag. De gode input fra deltagerne på mødet er nu med til at give udviklingen af løsningen et skub i den rigtige retning.

"Det sætter virkelig tingene i perspektiv at være samlet i et tværgående forum og opleve den mangfoldighed, der er i opgaver, organisering og holdninger her i kommunen" Vivian Buse, lokalområdechef i SUF. "Man forstår pludselig, hvorfor det er så svært at finde en løsning, der passer alle og at vi ind i mellem er nødt til at gå på kompromis".

Om Brugergruppen KK

Brugergruppen er en fortsættelse af brugergruppen for Samlingen af administrative opgaver og Bedre Ledelsesrum og er nu kaldet Brugergruppen KK.

I de forvaltninger, som har taget de nye selvbetjeningsløsninger i brug, findes desuden lokale brugerpaneler, som Koncernservices forretningspartnere jævnligt besøger for at hjælpe med at få løst de udfordringer, der måtte være i forhold til KS.

Bilag 9 Interview guide

Intro af speciale

Intro af forvaltning

Få intro af organisering og arbejde. Størrelse, antal ansatte, mv.

Org diagram

Antal ansatte:

Antal lokationer:

Hvordan er kommunikationsafdelingen struktureret? - hvor mange ansatte?

Netværk / Stakeholders - diagram

Til at starte med kunne jeg godt tænke mig at vi kortlægger dit arbejdsnetværk - i forretningssammenhænge ville det være stakeholders for virksomheden.

Spørgsmål;

1: Hvem arbejder du sammen med i centralforvaltningen om kommunikationsopgaver?

2: For at kommunikation er succesfuld for dig, hvad er så de vigtigste faktorer/personer ? Hvem er relevante samarbejdspartnere i forvaltning? Ranking af netværket

3: Hvilke dele af org har du et særligt godt samarbejde med?

4: Hvad er det overordnede mål for kommunikationsafdelingens arbejde i forvaltning?

5: I hvor høj grad prioriteres kommunikation af ledelsen?

Segmentering/opdeling af brugere

Grundlag; jeg kunne godt tænke mig at vide noget om forvaltningens brugere/ansatte, for at få en idé om jeres specifikke behov.

Spørgsmål;

1: Hvilke typer af brugere/ansatte er der i forvaltningen? Arbejder i med specifikke modeller (personas eller lignende) for at segmentere jeres modtagere af kommunikationen?

(2: Hvis brugerne er forholdsvist homogene - hvorfor tror du det er tilfældet? Kan det skyldes introduktion til nye medarbejdere, måden hvorpå information om procedure videregives?)

3: Ser du nogen forskel på centrale og decentrale brugere?

Kanaler / indhold

Intranet / internet

Min Lederside
Ugepakker?
Nyhedsbrev
Mails
Møder (stormøder, workshops, konferencer mm)
Infoskærme
Tryk / skiltning / opslag

Spørgsmål

- 1: Hvilke kanaler har vist sig mest populære eller succesfulde til kommunikation?
- 2: Kan du ranke dem efter effektivitet/popularitet?
- 3: Hvilke typer af indhold er generelt populære?
- 4: Hvilke typer af indhold er generelt upopulære?
- 5: Er der forskel på hvilke typer af indhold forskellige typer af brugere ønsker at læse om?
- 6: Hvad er et godt eksempel på vellykket kommunikation i forvaltningen?
- 7: Hvad er et eksempel på knap så vellykket kommunikation i forvaltningen?
- 8: Hvilke generelle anbefalinger til kommunikationen i forvaltningen har du? Hvad kan i gøre bedre?
- 9: Det er mit indtryk at komm... Hvorfor tror du det er tilfældet?

KS & forvaltningerne - kommunikationen med KS og øvrige forvaltninger

Grundlag;

Spørgsmål;

- 1: Hvordan foregår det typisk at information kommer fra KS til forvaltningen til videreformidling? (Hvordan vil en typisk kommunikationsgang være? Lad os for eksempel antage at KS kommer med en vigtig information om fejl på selvbetjeningsløsningerne - hvem får typisk denne information og hvordan er kommunikationsgangen til informationen når ud til brugerne?)
 - 1.a; hvilken kanal benytter KS?
 - 1.b; hvilken kanal så du helst at KS benytter?
- 2: Hvad er et godt eksempel på vellykket kommunikation fra KS?
- 3: Hvad er et eksempel på mindre vellykket kommunikation fra KS?
- 4: Generel anbefaling til forbedring?
- 5: Hvordan er den overordnede holdning til KS i forvaltningen, tror du?
- 5a: hvordan er den ledelsesmæssige opbakning til KS i forvaltningen?
- 6: Hvordan er din egen holdning/erfaring med KS?
- 7: Hvad gør du for at styrke BIFs ry i de øvrige forvaltninger?
- 8: Hvad gør du for at styrke de øvrige forvaltningers ry i forvaltningen?
- 9: Samarbejder du i nogle sammenhænge med de øvrige forvaltninger?
- 10: Hvis ja- om hvad?
- 11: Hvad er forvaltningens metode/strategi til kommunikation med de øvrige forvaltninger?

Afslutning

Bilag 10 Interview BIF central (17. februar 2014)

Interviewer: Jeg kunne godt tænke mig at vi startede med en introduktion af BIF, jeres arbejde, og organisationen, så vi kan gennemgå det. #00:00:18.3#

respondent: Her har vi hele BIF (viser organisationsdiagram). Her har vi direktionen og... jeg skal lige sådan fortælle at direktionen den er jo sådan en lille smule punkteret i øjeblikket. Altså vi... I sommer sagde en økonomidirektør op, og det har taget en lang periode hvor vi har haft en konstitueret direktør og så en lang periode hvor vi fik ansat en og så en lang periode før hun startede. Øhm, da hun startede, nej hun startede først den 1/1. I starten af december siger den administrerende direktør så op, jeg ved ikke hvorfor, men han forlod jobbet i hvert fald. Så han smutter også. Og nu har vi så her i starten af december, har vi så en administrerende direktør som er mentalt væk med dags varsel, altså han gik nærmest fra den ene dag til den anden. Øhm en økonomidirektør, der er konstitueret. Og en direktør som er fast ikke? Og som er på sin post ikke? Og nu er hun så startet.. Hende der blev ansat som økonomidirektør er nu blevet konstitueret administrerende direktør. #00:01:24.4#

Interviewer: : okay #00:01:24.4#

respondent: : og den der var økonomidirektør og var konstitueret før, er så vedblevet, er vedblevet i den stilling, ikke? Så vi har en konstitueret økonomidirektør og en konstitueret administrerende direktør (griner). Så tingene er sådan lidt... #00:01:39.5#

Interviewer: : ja #00:01:39.5#

respondent: Og det kan man sige at der er en lang afstand fra dem og herved til men så alligevel ikke vel? for det.. Men alting er sådan lidt - vi ved ikke rigtig om den her konstituerede administrerende direktør får stillingen som administrerende direktør og vi ved heller ikke om hun har søgt den altså. Det er meget øh fifty-fifty sådan. Vi ved ikke rigtig noget. øhm... heldigvis kan man sige både heldigt og uheldigt har vi beholdt borgmesteren og det er måske lidt øhm her i efteråret ikke? at det var måske.. Det ville have været lidt for meget røre i andedammen hvis vi også skulle skifte til ny borgmester lige pludselig ikke? Og så en ny strategi og ny alting, ikke? Altså.. Men vi kan i hvert fald sige at der er visse linjer som vi kender og som fortsætter. #00:02:16.3#

Interviewer: ja #00:02:18.8#

respondent: det er godt med en fast struktur bag #00:02:18.8#

Interviewer: ja #00:02:18.8#

respondent: Og så er der det at vores borgmester skriver speciale lige i øjeblikket. #00:02:22.0#

Interviewer: nå #00:02:22.0#

respondent: Jeg tror nok hun er lige ved at være færdig og afleverer her omkring. Men hun er igang med og har været igang med sit speciale siden hun blev udnævnt til at være vores borgmester.
#00:02:30.8#

Interviewer: okay #00:02:30.8#

respondent: øh, hun har været mentalt sådan fraværende og derfor så øh ved vi heller ikke rigtig hvor meget af den gamle strategi hun kører og hvor meget man laver om. #00:02:39.3#

Interviewer: nej #00:02:39.3#

respondent: Og hvad er egentlig planerne, altså der er meget mere stille når man sidder herinde ikke?
#00:02:44.9#

Interviewer: Ja, så der er mange forandringer... #00:02:46.7#

respondent: Ja og vi ved nemlig ikke rigtig hvad det er endnu, #00:02:49.0#

Interviewer: nej #00:02:49.0#

respondent: Vi ved bare at der kommer nok til at ske noget og på et eller andet tidspunkt kommer der en stærk borgmester tilbage som virkelig skal ud over stepperne fordi nu.. altså nu skal hun lige kompensere for de måneders stilhed ikke? OG øhm, på et eller andet tidspunkt kommer der også en administrerende direktør, som siger nu... #00:03:03.8#

Interviewer: ja #00:03:03.8#

respondent: så vi ved ikke hvad det indebærer, men vi ved at den konstituerede administrerende direktør har kig på kommunikation og synes.. hun sagde simpelthen i sin åbningstale i central forvaltningen, lige i starten, der var nytårskur, hvor hun så præsenterede sig og så sagde hun at hun stod for kort og præcis kommunikation og hun havde tænkt sig at slå ned på den front, for det synes hun ikke var tilfældet. #00:03:28.3#

Interviewer: nej #00:03:29.1#

respondent: Øhm og det hun har sagt til min chef det er at som sagt hun er kun... konstitueret så vi ved ikke hvor meget skal vi, altså vi gør selvfølgelig som hun siger men vi ved ikke hvor meget vi kan blive ved (griner) og hvor meget... kommer der en ny administrerende direktør og sådan noget..
#00:03:46.2#

Interviewer: : ja #00:03:46.2#

respondent: så vi ved det ikke. hun siger ej nu må i altså skære ned på antallet af medier som vi har og altså så det der er planen lige nu det er at vi har en intern, et internt medie som er KKintra og så har vi et eksternt medie som er kk.dk. #00:04:02.8#

Interviewer: ja #00:04:03.1#

respondent: om det bliver ved med at være sådan, ja det ... Men det ville jeg bare lige knytte et par ord på, men vi kan selvfølgelig som vi har talt om snakke om hvordan det har været tidligere. #00:04:07.3#
#00:04:10.4#

Interviewer: ja #00:04:10.4#

respondent: vi har en centralforvaltning, der er en øh, et udviklingskontor som står for udvikling af projekter, og det er primært IT-projekter. Men det er også andre projekter. Vi har rigtig mange projektledere. Hverdagsforbedring og vi har også et projekt der hedder Digitalisering som jo ikke er IT som sådan men mere at få IT ud til borgerne ikke? #00:04:30.1#

Interviewer: jo #00:04:30.1#

respondent: øhm, der er også et økonomikontor og der er en lille ... nej ved du hvad det kommer bagefter.. det kommer her.. yes, det kommer, så den gemmer jeg lige. Så har vi også en centralforvaltning 2, som hedder Center for Driftsunderstøttelse (CDU), det vil sige det er et administrativt center som understøtter driften ude i jobcentrene på beskæftigelsessiden. Øhm og øh... det er en ny størrelse, den var sådan, okay nu er den så to år gammel, men den er stadig rimelig ny, fordi vi har haft.. Det er lidt mærkeligt at have en centralforvaltning 1 og så en centralforvaltning 2 #00:05:11.4#

Interviewer: Ja. Det lyder som sådan en slags mini KS #00:05:12.9#

respondent: Faktisk ja. Og så har vi Koncernservice og hvor, hvad er det hele for noget ikke? Så det, i centrene siger de hvor skal vi henvende os fordi indtil for nyligt havde vi også kommunikationsmedarbejdere i CDU #00:05:25.7#

Interviewer: okay #00:05:25.7#

respondent: men det har vi så fået slået sammen pr. 1/1 fordi det skreg til himlen at det var noget mærkeligt noget. #00:05:29.7#

Interviewer: ja, ja #00:05:29.7#

respondent: Skreg til himlen siger jeg, men det synes de fleste var noget mærkeligt noget. så, så nu er alting blevet ensrettet heroppe kommunikationsmæssigt. Øhm... men de (CDU) står jo også for projekter, altså understøttelse af projekter, som går på tværs af centrene. Altså de prøver sådan at optimere den ene form for indsats og den anden form for indsats. #00:05:48.3#

Interviewer: ja #00:05:48.3#

respondent: sådan noget ikke? Så har vi jobcentrene - jobcenter københavn. Der er 4, der er arbejdsmarkedscentret, som har, altså de har alle forskellige målgrupper. Ungecentret det er dem der er under 30. Center for arbejdsfastholdelse det er dem der er syge. #00:06:03.4#

Interviewer: okay #00:06:03.4#

respondent: og er i job, men er syge, sygemeldte. Og så er der center for jobindsats, der er langt fra ost til mejeriet. Det er dem som ikke lige står til at skulle have job men som skal have jobkvalificering eller.. En eller anden form for indsats før de kan finde et job. Og så er der arbejdsmarkedscentret som er et ganske almindelig jobcenter for dem over 30. Så har vi beskæftigelsescentre, der er der 3 af dem. Øh, ... ja.. og så har vi Ydelsesservice (skriver det på diagrammet). Det er dem der udbetaler penge for hele København. Og det er både kontanthjælp, det er selvfølgelig ikke dagpenge, det er jo A-kassen men det er sygedagpenge, barselsdagpenge og det er alle former for flexjob og det er også alle mulige kompensationer for dit, dut, dat. Det er dem der står for det. #00:07:01.9#

Interviewer: okay. #00:07:01.9#

respondent: Øhm, og så har vi beskæftigelsescentrene, som jo er der hvis man har svært ved at finde et job og i længere tid er ledig, så kommer man ud i beskæftigelsescentrene, fordi så skal de hjælpe en med at finde ud afhvad der er galt. Kan vi opkvalificere, skal vi have coachingsamtaler, skal vi have kursus. Der er mange der tager taxakørekort eller tager hygiejne, så de kan arbejde i køkken eller et eller andet. Det får de her. #00:07:32.8#

Interviewer: okay #00:07:32.8#

respondent: Det er BIF. Så er der centralforvaltningen. #00:07:40.7#

Interviewer: ja #00:07:40.7#

respondent: Jeg har bare printet dem her fra intranettet så du har også selv adgang til dem. Her er centralforvaltningen, der er jo så som du kan se en konstitueret og en konstitueret og en direktør som været der hele vejen igennem. #00:08:01.8# Så har vi kommunikation, som er han du hilste på, der har været sydpå ude og rejse. #00:08:07.6#

Interviewer: ja #00:08:07.6#

respondent: Så har vi et Ledelsessekretariat, som også sidder her på Rådhuset. Øhm, Ledelsessekretariatet der sidder 20-25 medarbejdere, som øh hjælper de administrerende... Øhm hvad hedder det hjælper.. De arbejder for vores borgmester og de arbejder for den administrerende direktør og de arbejder for det politiske udvalg. #00:08:36.9#

Interviewer: okay #00:08:36.9#

respondent: og så har vi øh et center der hedder center for inklusion og beskæftigelse. Altså vi hedder jo beskæftigelse og integration (BIF) men altså integration spiller en meget lille rolle. #00:08:47.1#

Interviewer: okay #00:08:47.1#

respondent: sådan når vi taler om hvad vi arbejder med og hvor mange medarbejdere det er og hvad de laver ,så har vi måske 30 medarbejdere, der arbejder med integration. Og 1700-1800 medarbejdere der arbejder med beskæftigelse. Derfor er det sådan et ret lille.. Den fylder selvfølgelig meget, og den fylder også på mange medier, og det er en stor størrelse men medarbejdermæssigt og arbejdsmæssigt og den drift der er her i organisationen, der er det altså beskæftigelse der er den helt store tunge arbejdsbyrde. Så vi har et lillebitte center her der arbejder med inklusion - integration / inklusion det er det samme, det er bare et spørgsmål om hvad man kalder det. Og der er også noget økonomi... Nå nej undskyld det er herovre.. Ja.. Nej så er de vidst nok 50, ikke 30, 50 mennekser. Øhm, ja og de kører sådan set ret meget selv, altså kommunikation er ikke særlig meget inde i de ting de laver der, de gør meget selv. #00:09:46.8#

Interviewer: okay. #00:09:46.8#

respondent: vi har bedt om at komme mere indover, men det er også en proces der ikke sådan lige løses på 14 dage. Så har vi vores personalekontor, hvor chefen også er konstitueret og det er fordi ham her som er chef her, han er også konstitueret direktør, og så er der hende der var her hun er hoppet herover og så kom der en ansat medarbejder ind og er konstitueret der, så de er allesammen, de har rykket rundt for at få det til at hænge sammen. #00:10:05.2#

Interviewer: ja #00:10:05.2#

respondent: Så har vi et udviklingskontor, som jeg fortalte dig om. Det er der vi har projekter kørende. Så har vi økonomikontor, står også for resultater. Det er sådan mere noget med at følge op på centrene og deres resultatkontrakter. Ved du hvad en resultatkontrakt er? #00:10:20.0#

Interviewer: nej #00:10:21.8#

respondent: hvert center har en aftale med ledelsen om hvad de skal opnå og hvordan de skal gøre det og hvad for nogle resultater de skal præstere når året er gået, ikke? #00:10:28.8#

Interviewer: okay ja #00:10:28.8#

respondent: Så det er deres kontrakt med direktionen om hvad skal gøre. #00:10:35.0#

Interviewer: ja #00:10:35.0#

respondent: de bliver administreret der (økonomi og resultater) #00:10:36.7#

Interviewer: okay. yes. #00:10:39.8#

respondent: var det nok? #00:10:39.8#

Interviewer: det tror jeg. #00:10:43.9#

KOMMUNIKATIONSADFDELING I BIF

respondent: kommunikation skal jeg lige fortælle dig, hvem vi er i kommunikation. du har set dem, de sidder derinde og vi er 4 faste medarbejdere plus en chef. Nu har du mødt chefen. Det er ham der har været på Zanzibar. #00:10:59.0#

Interviewer: ja #00:10:59.4#

respondent: og så er der mig, jeg har været her i 4 år. Så er der Line, som har været her i 5-6 år. Så er der Lise som, hun har været her i 1 år. Og så har vi Birgitte som lige er kommet fra CDU pr 1/1, så hun er på mange punkter ny og så alligevel ikke. #00:11:21.2#

Interviewer: ja, så det var dem man havde slået sammen, for kommunikation, man havde flyttet dem? #00:11:21.2#

respondent: ja, præcis. Man har flyttet en person ind her og så sidder der stadig nogle mennesker ude i CDU som..... er, som er kommunikationsagtige, men de har ikke en kommunikationsuddannelse og de har ikke en kommunikations tilgang. De har arbejdet med kommunikation før og gør det en lille smule. #00:11:46.7#

Interviewer: Ja. Så de løser nogle små-opgaver men det er mere centreret herinde. #00:11:48.0#

respondent: ja og det er en rimelig ny ting så det skal sådan lige, vi lige finde vores ben at gå på, men pointen er at det er os der laver kommunikation nu, de andre laver ikke kommunikation. #00:11:56.2#

Interviewer: okay. Godt øh ved... #00:12:03.2#

respondent: Og så har vi, undskyld, så har vi en løntilskud. #00:12:04.7#

Interviewer: også en løntilskud, godt, super. Så det er faktisk det kommunikationsteam i har. #00:12:04.9# #00:12:10.2#

respondent: ja #00:12:10.2#

Interviewer: Øhm, ved du hvor mange ansatte der er i BIF? Bare sådan ca i det hele. #00:12:20.7#

respondent: Altså jeg har hørt alle mulige forskellige tal, jeg har hørt 1400, jeg har hørt 1800.
#00:12:23.9#

Interviewer: Ja okay, men vi er ... #00:12:26.1#

respondent: omkring 1700 - det er vist det tal jeg hører oftest. Vi har mange midlertidige ansættelser.
#00:12:30.6#

Interviewer: okay #00:12:30.6#

respondent: rigtig mange. projektansættelser, seniorjobbere, løntilskudsmedarbejdere, der er rigtig, rigtig mange der ryger ind og ud med meget kort frist. #00:12:39.7#
Eller ikke frist, men altså kortvarigt. #00:12:42.7#

Interviewer: har det altid været sådan? Eller? #00:12:44.1#

respondent: i de 4 år jeg har været her er det. #00:12:45.6#

Interviewer: Det giver selvfølgelig også mening for beskæftigelsesforvaltningen at... #00:12:48.2#

respondent: Ja, altså ja det er jo en del af vores egen... Vi tager vores egen medicin med de her løntilskudsmedarbejdere. Altså vi mener virkelig et langt.. langt stykke hen ad vejen så er det opkvalificering, og det er altså erfaring. For eksempel hende her var fuldstændig sprit nyuddannet og har aldrig været på et arbejdsmarked før. Hun får massere ud af det hver dag, ikke? #00:13:08.1#

Interviewer: jo #00:13:08.1#

respondent: Altså, hvor det er bare... Altså man kan finde en der er 50 år og har 117 ansættelser bag sig, hun ville ikke få så meget ud af det vel? #00:13:23.3#

Interviewer: Spændende, altså jeg lærer jo noget nyt hver dag. Det er sådan noget her jeg slet ikke aner, hvordan det hele er struktureret rundt omkring ikke? #00:13:24.4#

respondent: ja men det er rigtig mange løntilskudsansættelser og projektansættelser. Vi har med den nye borgmester, eller den nye borgmester, hun har været her i 3 år (griner), med denne her borgmester så øhm så ligger det hende meget på sinde at øh. Altså hun har lavet en strategi. Og denne her strategi har igangsat 117 projekter. Og de her projekter har vi simpelthen ansat folk til at hjælpe os med at lave. Det er jo midlertidige ansættelser. #00:13:55.3#

Interviewer: ja #00:13:55.3#

respondent: vi ansatte en arkitekt for eksempel til at lave jobcentre om, hun var ansat i 2 år. Så da de 2 år var gået, så var det jo ud med hende ikke? #00:13:59.7#

Interviewer: Hmm #00:13:59.7#

respondent: Så til at indrette jobcentre på en anden måde ansatte vi en i et halvt år tror jeg til at administrere MOKSI vidensdatabase. Ved ikke om du har hørt om det? Det bliver også administreret af KS. Øh... Masser af projektansættelser til at varetage specifikke opgaver. #00:14:19.8#

Interviewer: Okay, så man kan sige i også har, hvad skal man sige en stor udskiftning af... #00:14:26.0#
#00:14:26.0#

respondent: rigtig mange #00:14:26.0#

Interviewer: Nu kalder jeg dem normalt brugere, men så medarbejdere i BIF, som jo er din målgruppe ikke? #00:14:29.5#

respondent: ja og så alligevel ikke. Altså ude i jobcentre er der også en personaleudfordring forstået på den måde at der er... Dem som sidder med borgerne, nu ved jeg ikke om du er interesseret, eller må du cutte mig af, det kan man jo snakke længe om. Men øhm vi har en gruppe medarbejdere som er uddannet til noget andet, cand.kom, sådan nogle som mig som ikke kan finde job. Folk som har en uddannelse i oldgræsk eller et eller andet som ikke kan finde job. Altså de der humanister, som ikke kan finde job inden for deres eget fag, de havner altså undskyld jeg siger det tit i et jobcenter. Og er nogle beskæftigelseskonsulenter, ikke?. #00:15:11.7#

Interviewer: okay #00:15:11.7#

respondent: Så får de en opkvalificering og så kan de så varetage kontakt med borgerne. Dem har vi rigtig mange af. Og det gider de jo ikke. #00:15:20.9#

Interviewer: nej #00:15:20.9#

respondent: så det var ikke det de har uddannet sig til og det var ikke det de drømte om, men de skal jo også have et job så det er derfor de tager det og så efter to år er de væk igen. Så har vi en stor gruppe af unge nyuddannede som ikke rigtig gider at være der, men som er der fordi det skal de. Og de er HK ansatte så det er ikke sådan specielt udfordrende for dem, men det så vilkårene. Og der er jo kun brug for dem fordi arbejdsmarkedet er sådan at der er rigtig mange vi skal have beskæftiget. Der sker jo også noget i jobcentre arbejdsmæssigt hvis der ikke er, altså i højkonjunktur, ikke? Så er der jo ikke lige så mange ansatte i jobcentre. #00:15:52.3#

Interviewer: Ja, det er klart. #00:15:52.3#

respondent: Så det er en størrelse som er meget varieret. #00:16:03.8#

Interviewer: Ja... Ved du hvad, jeg tror vi skal fortsætte lidt i den der hedder bruger-snak. Det kunne jeg godt tænke mig. #00:16:09.4#

respondent: ja #00:16:09.4#

Interviewer: arbejder i med for eksempel personaer eller en eller anden form for segmentering i forhold til kommunikationen internt? #00:16:18.4#

respondent: Ja. Årh altså intern kommunikation nej. I forhold til borgerne gør vi, men ikke i forhold til den interne kommunikation. #00:16:24.9#

Interviewer: så den borgerrettede del, der har i... #00:16:27.2#

respondent: vi har simpelthen 8 personaer som Advice har udarbejdet på baggrund af 500 borgere tror jeg. En 8 personaer. Jeg har dem ikke, lige her, jeg havde sådan et postkort, men dem har jeg lige givet til nogle andre. Men de ligger også på vores hjemmeside, jeg vil gerne sende dig et link. #00:16:46.7#

Interviewer: Ja, det må du meget gerne. #00:16:56.2#

respondent: Det er så borgerrettet #00:16:56.2#

Interviewer: ja, men internt med medarbejderne arbejder i ikke med personaer. #00:17:02.2#

respondent: nej det gør vi ikke #00:17:02.2#

Interviewer: er det fordi i er en forholdsvis homogen flok? #00:17:03.9#

respondent: Jamen det er vi jo nok. Altså vi har jo ikke de der decentrale enheder, som aldrig har en computer på. #00:17:10.3#

Interviewer: Nej, rimelig homogen gruppe. #00:17:20.0#

respondent: Vi synes jo selv vi er en rimelig varieret skare, men altså når man ser det udefra så er vi meget homogene. #00:17:21.8#

Interviewer: okay. Hvorfor tror du det er? At det er så homogent. Tror du det har noget at gøre med, er det introduktionen af nye medarbejdere.... #00:17:32.9#

respondent: Det er jo organiseringen. Altså vi sidder jo, vi er kun her, så er der selvfølgelig enkelte steder hvor jeg tror vi er 11 adresser eller sådan noget. Jeg tror vi er fordelt på 11 eller måske 12 adresser, så vi har ikke de små enheder hvor der sidder 3 medarbejdere og aldrig kommer til hovedkontoret. #00:17:54.8#

Interviewer: nej #00:17:54.8#

respondent: Det er meget ensartet. Store jobcentre, de sidder 300 medarbejdere, pr jobcenter i gennemsnit tror jeg. #00:18:14.2#

Interviewer: ja #00:18:14.2#

respondent: Og der er selvfølgelig arbejdsmarkedscentre der er rigtig store, de er fordelt på 2 adresser. Det der er også rigtig stort, og de der er måske lidt mindre. Så er der måske 160 medarbejdere. Jeg kender ikke lige antallet præcist. #00:18:22.5#

Interviewer: nej nej #00:18:22.5#

respondent: men de er lidt mindre ikke? #00:18:24.5#

Interviewer: okay. yes. Jeg kunne også godt tænke mig at snakke lidt om kanaler. #00:18:35.2#
Altså jeg er selvfølgelig gået igennem hvad vi selv bruger af kanaler. Jeg ligger listen her så kan du se hvis der er nogle der mangler, så må du endelig lige sige det, ikke? Men altså KKintra har vi jo, og kk.dk eller sitecore, så er der selvfølgelig forskellige nyhedsbreve, mails som kommunikationskanal, møder, store møder, små møder, hvad man nu end vil. Inforskærme bruger vi meget i Koncernservice, det er måske sådan en KS-ting, øh.. #00:19:07.9#

respondent: det gør vi også, men det er borgerrettet. #00:19:07.9#

Interviewer: Det er borgerrettet? okay, så er der alt hvad der er af tryksager, opslag, hvad man nu kan sætte op på tavler for at få alle med. Min Lederside, ugepakker - bruger i dem? Det gør i ikke her vel? #00:19:19.5#

respondent: nej #00:19:19.5#

Interviewer: Det er sådan en BUF-ting. #00:19:20.8#

respondent: vi har til gengæld et personaleblad, online personaleblad, som vi kalder Kollega.
#00:19:26.3#

Interviewer: ja - det er lige præcis sådan noget. #00:19:29.1#

respondent: der også ligger online, det skal du også lige have. Er du på nu, det er du så ikke vel?
#00:19:33.6#

Interviewer: nej. #00:19:33.6#

respondent: okay jeg sender dig bare et link. #00:19:35.0#

Interviewer: sådan generelt om jeres kommunikation, er der så nogle kanaler der har vist sig at være mere sådan populære eller hvad skal vi kalde det, succesfulde end andre? #00:19:49.8#

respondent: Ja. Helt klart. Hov vi har også et socialt medie, et internt socialt medie vi kalder Biffen.
#00:20:04.2#

Interviewer: okay #00:20:04.2#

respondent: Det har man altså kun adgang til hvis man er i BIF. Det ved jeg ikke om det er kommunens firewall eller BIFs firewall. Jeg tror faktisk kun det er BIF. Så det kan jeg nok ikke, jeg kan vise dig det på min computer, men jeg kan ikke give dig adgang til det. Det kan være du kan få nogle i Koncernservice til at give dig adgang til det. #00:20:27.1#

Interviewer: ja, er det sådan særligt populært at tjekke sin... #00:20:30.1#

respondent: Nej, det er overhovedet ikke brugt. Det har været en kamp at få det op og køre og en kamp at få det driftet og en kamp at få folk til at bruge det. Øh, så nej det kan man ikke kalde det men altså i ny og næ kommer der lige et pift derinde. Og så øh så sker der lidt og så går der 3 måneder hvor der er helt stille igen. #00:20:48.7#

Interviewer: Ja. Hvilke kanaler ville du så sige er de mest populære? #00:20:50.5#

respondent: Mest populære. Ja men det var bare for at få det med, at det er det vi har, ikke?
#00:20:53.2#

Interviewer: jo. #00:20:53.2#

respondent: Øhm, altså KKintra er nok det mest brugte. Vi har også Centernet. #00:21:02.9#

Interviewer: I har meget #00:21:02.9#

respondent: Ja, vi har rigtig mange interne kanaler. Centernet, ved du hvad det er? #00:21:06.1#

Interviewer: Nej #00:21:08.4#

respondent: Altså hvert center har deres egen, har deres egen hjemmeside. Internt. Øh... hvor de laver intern kommunikation, og det er så det her center (CDU) før 1. januar, hvis vi tager strukturen der, så var det dem der stod for nyhedsformidlingen.

i: okay #00:21:31.2#

respondent: Og der skete nyhedsformidlingen, altså det vil sige KKintra er den overordnede hat og så er der nogle centernet. Så der er masser af intern kommunikation. Det mest brugte det var nok centernetten, selvom vi sad og skrev nogle artikler på KKintra og så hvis vi virkelig tænkte nu er der bare virkelig mange mennesker der har læst vores artikel så var det måske 2-300 der havde læst den. #00:21:54.6#

Interviewer: : okay så det er faktisk en forholdsvist lille procentdel når man ser på jeres totale... #00:21:55.5#

respondent: det må man sige. #00:22:01.5#

Interviewer: men KKintra vurderer du alligevel som værende forholdsvist populært til trods for det ikke er så...? #00:22:07.3#

respondent: men det er jo også fordi det er startsiden på computeren. Du kan ikke komme udenom den, Hvis der er noget vigtigt, så er det jo der du orienterer dig. #00:22:13.4#

Interviewer: Tror du brugerne i BIF er klar over det er der man orienterer sig? #00:22:17.6#
#00:22:17.6# #00:22:17.6#

respondent: det skal de fordi man kan ikke lave startsiden om så vidt jeg ved. Eller også skal man virkelig være IT-kyndig, så kan man måske godt. Men ellers for de fleste brugere have den som startside. #00:22:30.6#

Interviewer: Ja og det bliver man informeret om? #00:22:30.6#

respondent: ja #00:22:31.8#

Interviewer: det var sådan udelukkende et interesseløst spørgsmål fordi vi i KS er ved at sætte fokus på markedsføring af KKintra fordi man kan se at det faktisk ikke bliver brugt som man gerne vil have at det skal bruges. Så vi er lidt ude i om det er fordi folk ikke kan finde ud af at bruge det - er det fordi de ikke længere kan finde de sider, de før kunne finde. #00:22:48.2#

respondent: de ved det godt, om de bruger det, det er så noget andet. Men jeg er helt sikker på de godt ved det er der man orienterer sig. #00:22:52.1# #00:22:55.6#

Interviewer: er der nogle bestemte typer af indhold som i ser folk gerne vil læse om? #00:22:56.6#

respondent: ja. Vi har noget der hedder ugens profil, som er et portræt, der er en række standardspørgsmål og de går lidt igen. Der er selvfølgelig nogle mennesker der sorterer nogle spørgsmål fra. Dem gider de ikke svare på. og så svarer de rigtig meget på nogle af de andre spørgsmål. Så der er sådan en lille variation i hvad det er, de bliver spurgt om. Men altså ugens profil. Ugens profil kommer måske hver 14. dag. Ellers tager det sgu for lang tid for os, og det er jo nice to know, der er jo intet need to know over det. Så vi vurderer vores kræfter ud fra hvad der giver mening. Men samtidig kan vi jo se at det bliver læst, folk elsker det, så derfor vurderer vi, vi prioriterer det men ikke højt. #00:23:56.5#

#00:23:56.5#

Interviewer: så i ser faktisk her at set er nice to know der er set spændende at læse? #00:24:01.8#
#00:24:05.2#

respondent: ja #00:24:06.9#

Interviewer: har du et godt eksempel på hvad der har været vellykket kommunikation i BIF? hvor det har været nemt at nå ud og budskabet er gået fint igennem? #00:24:11.5# #00:24:11.5#

respondent: det ved jeg faktisk ikke rigtig. Windows 7 er nærliggende at nævne fordi jeg selv var involveret i det. Og så ramte det alle medarbejdere og var det i en eller anden form for gåseøjne interessant fordi det ramte allesammen. Om det var succesfuldt det ved jeg ikke, fordi jeg havde lavet den her stoleseddel og det havde de slet ikke forstået her på Rådhuset. Hende der stod for det herinde havde delt dem ud på et afdelingsmøde, og det var jo slet ikke meningen. Det var meningen, den skulle ligge på folks stol, så altså når hun ikke engang forstår hvad det er og ikke har fået klar besked om hvad hun skal gøre. Der var nogle ting der ikke fungerede vildt godt, men altså jeg synes da det er et meget godt eksempel du kan gå videre med fordi det er ret afgrænset og noget der har interesse for alle og det er ikke så længe siden. Jeg tror ikke jeg ville kalde det succesfuldt men .. #00:26:04.7#

Interviewer: hvad med et eksempel på det modsatte? #00:28:03.3#

respondent: ikke sådan umiddelbart. Vi tænker rigtig meget linjekommunikation og det ved jeg godt vi skal gøre. Men hvis der er et eller andet der er vigtigt at alle medarbejdere får af vide, så skal det gå gennem lederne. Så kan vi kommunikere nok så meget om det på plakater og KKintra og i mails til alle, men hvis vi virkelig skal have fat i medarbejderne, så skal det gå gennem lederne. #00:28:28.0#

Interviewer: så det er også en succesfuld kanal? #00:28:30.0#

respondent: ja og den smutter sjældent. Hvis der er et eller andet der er meget vigtigt, ved vi godt vi kan gå gennem lederne. #00:28:40.3#

Interviewer: Så du vil også sige den ledelsesmæssige opbakning er god på kommunikationen? #00:28:47.9#

respondent: ja, ja og svær nogle gange også, for lederne er jo ikke altid enige, og stilen i BIF er meget at vi udstikker nogle helt overordnede retningslinjer og så må de selv finde ud af at håndtere det ude i centrene. OG det er jo på mange måder rigtig fint, for så kan centrene tilpasse, hvad det nu end er til deres medarbejdere og situation og de kan selv pakke det med de papirer der passer dem bedst, hvor at omvendt betyder det at centrene ofte står og tænker hjælp, hvad skal vi gøre med det her og hvad er det for noget? Hvad for en kontekst er det, og igen det er rimelig tit de ikke ved hvad de skal stille op med den frihed de har fået. Så der er pros and cons med de der meget frie rammer som direktørerne har udstikket. De siger tit til os; i er simpelthen nødt til at komme med noget mere og hjælpe os. Hvad skal vi gøre med det her? #00:29:59.7#

Men altså et eksempel på noget der ikke er vellykket. Jeg mener bare at hvis det virkelig har konsekvens for medarbejderne, altså hvis det virkelig er noget vigtig information, så kommer det ud - basta! Jeg kan ikke komme i tanke om nogle eksempler hvor det ikke er sket. #00:30:24.1#

Men der er jo massere af eksempler på ting som vi synes er vigtige at vide og som de ikke har bemærket eller set. Selvom det er stillet til rådighed i massere af medier. #00:30:52.4# (Eksempel med nyt selvbetjeningsprogram til jobcentre - temaversion af personalebladet Kollega, kun omhandlende det projekt. Men uden succes. #00:35:56.6#

(om Kollega) for 2 år siden, halvandet år siden lavede vi det elektronisk. Og det var der vi mistede læserne ikke? Og hvad er forskellen på det og KKintra hvor vi også skriver artikler. Vi synes også selv det er rodet og vores brugere kan ikke forstå det. Så planen er nok at vi nedlægger det, måske. #00:35:56.6#

Interviewer: Så noget af det strategiske kommunikative arbejde er at rydde op i nogle kanaler? #00:36:14.5#

respondent: ja altså måden vi kommunikerede på da vi skulle ud med denne her selvbetjeningsløsning det er at tage ud og præsentere. stille op til møder, snakke med medarbejderne om hvad de skal gøre.

Give dem flyers som de selvfølgelig kan give til borgerne, men også til dem selv. Det skal være personlig kommunikation. #00:36:40.8#

Interviewer: Jeg skulle til at spørge dig om generelle anbefalinger til kommunikationen i BIF men det er måske så, altså ledelseskommunikation siger du fungerer rigtig fint.. #00:36:45.9#

respondent: ja og vi forsøger at tage rundt når vi har noget rigtig vigtigt. Fx også kk.dk der blev lavet om for måske et år siden. Alt blev lavet om, struktureret anderledes, og der kom en helt masse nye features. Der tog vi rundt og præsenterede det for medarbejderne og viste dem det, sådan så de kan vise det til borgerne og fortælle borgerne hvad der egentligt er af info på vores side. Ikke hele kk.dk men BIFs side af kk.dk. Præsenterede det på stormøder, tog imod spørgsmål, fortalte dem hvad formålet med det var, fortalte dem hvad de skal gøre hvis de opdager en fejl på hjemmesiden eller noget de synes er uhensigtsmæssigt, så ring til os. Vi stillede os til rådighed og præsenterede det. Og så har vi selvfølgelig skrevet et væld af interne artikler, men det blev nok ikke læst. #00:37:41.0#
#00:37:43.3#

Interviewer: generelt hvis der er en ny selvbetjeningsløsning som kk-job så bruger man altid kommunikation eller? #00:38:06.2#

respondent: Nej det er ikke kommunikation, det er projektfolk, og kommunikationsenheden laver så massekommunikation, og hjælper med det. #00:38:15.0#

Interviewer: Som jeg også startede med at sige inden vi sådan gik i gang, så har jeg det indtryk at kommunikationen i BIF fungerer rigtig fint og er ret struktureret. #00:38:31.0#

respondent: ja, meget struktureret det er rigtigt. Og jeg synes også vi bruger enormt meget tid og kræfter på intern kommunikation. Jeg kan huske da jeg startede her for 4 års tid siden tænkte jeg; hold da op, hvor mange medarbejdere? 17-1800 medarbejdere og så siger i at i allesammen sidder og skriver mange artikler til intranettet. Men det tager lang tid at skrive en artikel, det er ikke noget man bare lige gør. Og den skal godkendes i hoved og røv før man får lov til at publicere den. Altså det tager måske en dag at lægge en artikel på. Det er jo penge, altså ud af kommunens kasse for at den her artikel bliver skrevet og offentliggjort og stillet til rådighed for resten af medarbejderne. Jeg syntes vi brugte mere krudt på intern kommunikation end på ekstern kommunikation i denne her afdeling. Hvor hovedparten af medarbejderne brugte tid på intern kommunikation, jeg sad og brugte det på borgerkommunikation og syntes virkelig vi brugte alt for lidt tid på borgerkommunikation, fordi borgerne forstår ikke hvad det er for noget. Altså der har været så meget behov for ekstern kommunikation. God ekstern kommunikation og jeg har korset mig over at vi sidder og bruger tid på at skrive artikler til intranettet. Og det er der heldigvis kommet mere fokus på nu. #00:39:54.3#
#00:39:56.6#

Interviewer: når du siger det er meget struktureret, kommunikationsarbejdet, hvad vil det sige? #00:40:01.4#

respondent: at vi har de her medier, listet op og så når vi har noget vi skal have meldt ud så er det dét vi gør. Vi laver meget lidt kampagne arbejde og tænker meget lidt ud af boksen. #00:40:19.3#

Interviewer: så i har en fast struktur? #00:40:19.3#

respondent: ja, hvis vi virkelig skal sparke røv, så kan det være vi får lavet en plakat og hænger op i centrene ikke? Altså vi tænker ikke så kreativt. Det mest kreative vi har tænkt mens jeg har været her er nok det her interne diskussionsforum der hedder BIFFEN. Det var den adm direktørs ide, han skubbede på så vi fik det lavet og stillede det til rådighed for medarbejderne, sådan så medarbejderne de havde et sted de kunne komme med deres frustrationer og input til ledelsen - topledelsen og andre. Det synes medarbejderne bare ikke lige de ville. De havde ikke så stort behov for at stille sig op og sige

noget i alles påhør. Så den er lidt død og det lader til at den, med den administrerende direktørs afgang, dør. For det var hans barn. #00:41:17.0#

Interviewer: det er faktisk rigtig interessant hvad du siger, synes jeg. Det er jo faktisk, man kan sige, kommunikationen i BIF fungerer rigtig godt fordi den er struktureret og fordi man faktisk gør det at man har fundet ud til man er god til, og så gør man ikke så meget andet. Ingen grund til at opfinde den dybe tallerken en gang til. #00:41:29.5#

respondent: nej lige præcis. #00:41:29.5# Men omvendt har vi også rigtig mange kanaler. Vi har så mange kanaler, at vores egne medarbejdere er forvirrede og det er derfor vi påtænker at nedlægge kollega og nedlægge BIFFEN og kun fokusere på KKintra som vores interne kanal. Det lader til at der har været for meget, centernet oveni. #00:42:06.2#

#00:42:06.4#

KS OG BIF

Interviewer: så kunne jeg godt tænke mig at vi rykkede lidt over til at snakke om KS i samarbejde med BIF sådan kommunikationsmæssigt. Ved du hvordan det typisk foregår når der kommer noget information fra KS? #00:42:21.4#

respondent: Ja det er Line, min kollega, hun er Centernet-redaktør og hun får så en mail og så er det ikke altid hun selv har tid til at gøre det, men så sender hun videre til nogle andre. #00:42:46.4#
#00:42:46.4#

Interviewer: så det er en fast... #00:42:46.4#

respondent: helt klart, altid en mail til Line, og det er med henblik på at skrive en artikel til KKintra. Windows 7 var jo lidt noget andet. #00:43:18.5# #00:43:18.5#

Interviewer: så der er en fast kanal for indhold til KKintra og hvis det så er en større ledelsesmæssig ting så er det rettet mod de fagpersoner ... #00:43:18.3#

respondent: ja så går det til fagkontoret som så hvis der er noget kommunikation, tager i fat i kommunikation. #00:43:22.1#

Interviewer: og det fungerer fint med især intranet indhold? at det kører igennem hende? #00:43:29.7#

respondent: ja og der kommer meget derfra. Flere om ugen. #00:43:44.8#

Interviewer: kommer de typisk i færdig udgave? #00:44:02.7#

respondent: ja en artikel med et link til KS' intranet eller egen side. Vi tilpasser det som regel og forkorter en del. Og i stedet for at skrive nu har KS gjort dit og dat så skriver vi mere noget i retning af hvad der er relevant for dig. Hvis afstanden er for stor mellem modtageren og afsenderen, så bliver det ikke læst. Så vi nedtoner KS' navn i de tekster der kommer fra jer og gør den meget mere BIF'sk. #00:44:40.4#

Interviewer: kan du huske der har været nogle dårlige oplevelser med kommunikation der er kommet fra KS? #00:44:57.5#

respondent: nej ikke andet end at det har været meget KS'sk. Og ikke særlig BIF'sk. #00:45:10.6#

Interviewer: tror du der er behov fra den enkelte forvaltning for at man tilpasser det mere?
#00:45:10.6#

respondent: nej så vil vi hellere selv gøre det. For vi ved hvad, det har vi helt tjek på. Og det er jo ikke en kæmpe opgave. Og det er jo ikke fordi det er forkert eller vi får af vide at det må vi ikke. Vi får altid af vide; tilpas endelig, så samarbejdet fungerer rigtig fint. #00:45:34.8# #00:45:38.7#

Interviewer: så hvordan vurderer du den overordnede holdning til KS, sådan generelt, den er positiv?
#00:45:44.6#

respondent: rigtig positiv og jeg vil sige det er altså KS stiller sig jo generelt til rådighed i stedet for at bestemme. #00:46:08.6#

Interviewer: Det er min opfattelse det ikke er alle der ser det sådan.

respondent: nej men det er jo også fordi dem der sidder og tager telefonen de er rigtig dumme.
#00:46:08.6# Men projektfolkene er rigtig gode og det kan være svært at se forskellen når man taler med KS, for almindelige medarbejdere, ikke? #00:46:15.8#

Interviewer: men den overvejende holdning i BIF den tror du er positiv? #00:46:15.8#

respondent: Ja for KS' projektfolk, ikke dem der tager telefonen. Det er supporten den er gal med.
#00:46:24.1#

Interviewer: du ser simpelthen en skelnen mellem hvad der kommer fra fagpersoner og projektledere, og så hvem man snakker med når man ringer ind? #00:46:40.2#

respondent: ja #00:46:40.2#

Interviewer: det er dér den dårlige oplevelse i virkeligheden ligger? #00:46:40.2#

respondent: ja #00:46:45.0#

Interviewer: jeg kunne godt tænke mig at vide noget om hvordan forvaltningerne arbejder sammen eller hvordan de er relaterede til hinanden. Har i noget samarbejde eller? #00:47:23.0#

respondent: ja altså jeg har ikke personligt, men det har Line min kollega der er kk redaktør og der er jo forummer og sådan hvor forvaltninger samles både internt og eksternt. #00:47:42.1#

I fredags var jeg faktisk til møde i Borgerservice, hvor alle forvaltninger også var repræsenteret. Det handlede om digital post og kommunikation i forbindelse med digital post. Dvs vi er ikke projektledere, hver forvaltning har en projektleder på det, men så har hver forvaltning også en kommunikationskompetence knyttet på. Og der er jeg for BIF. Og det var kommunikationsfolkene der mødtes og talte om kommunikationsområdet og hvad har vi af materialer, og kan vi hjælpe hinanden på en eller anden måde. #00:48:15.1#
#00:48:28.0#

Interviewer: det vidste jeg slet ikke man havde sådan noget #00:48:29.8#

respondent: nej men det er også første gang jeg har været med i det. #00:48:29.8# #00:48:52.2#

Interviewer: Så det er ikke så tit man ser et samarbejde på tværs af forvaltningerne? #00:50:00.9#

respondent: nej og det undrer mig i den grad. jeg kommer udefra og da jeg startede for fire år siden tænkte jeg hvorfor fanden sidder I i hver jeres boks og tænker de samme tanker i stedet for at samarbejde. Og der er selvfølgelig samarbejder på tværs, men ikke meget.

Interviewer: jeg har en teori om at man på ingen måde ser sig selv som værende en del af samme virksomhed. Københavns Kommune er ikke sådan et overordnet billede som folk tænker på når de er ansat i BIF og SOF eller hvor de nu er ansat. De ser de er ansat i BIF og det har ikke noget med resten at gøre. #00:51:12.1#

respondent: det gør man også her. De siger også, jamen jeg er ansat i center for jobindsats og det har jo ikke noget med BIF at gøre, vel? #00:51:20.5#

Interviewer: okay, så selv om i er en forholdvist lille forvaltning, i forhold til nogle af de store, så er der også stor forskel på identitetsfølelsen i forhold til om man sidder ude i et center eller i centralforvaltningen? #00:51:29.8#

respondent: ja meget. Der er langt væk. Det føler man. #00:51:38.5#

Interviewer: jeg havde netop tænkt, med jeres kommunikation der har et godt ry i KS, at det måske netop fordi forvaltningen ikke er så stor og kompleks så havde en bedre identitetsfølelse, eller på en måde er knyttet bedre sammen og derfor bedre kan se behovet for hvad hinanden laver og det er derfor kommunikationen går godt. Det var en af mine teorier... #00:52:10.7#

respondent: Ja men jeg tror måske den er værre i en lille vuggestue. der tror jeg ikke anser sig som ansat i Københavns Kommune. Jeg tror de anser sig som værende ansat på den her institution. Der er den mindre udtalt her, men den er her helt klart. Især i det der hedder CIB, de er meget specielle. Man kan nærmest se på medarbejderne at der er en fra CIB. #00:52:47.6# #00:53:17.1#

Interviewer: så her er faktisk også lidt "mini-kultur". #00:53:17.1#

respondent: Ja. De anser helt sikkert sig selv som værende ansat i CIB og ikke BIF. Og slet ikke Københavns Kommune. #00:52:57.9# #00:53:17.1#

Men det er også derfor at når kommunikationen kommer fra KS så tilpasser jeg det til BIF, for at gøre afstandene mindre, for afstandene i forvejen er store. #00:53:17.1#

Interviewer: men tilpasset til BIF stadig som en stor målgruppe? #00:53:08.5#

respondent: ja #00:53:19.2#

Interviewer: jeg kunne godt tænke mig at plotte relationer og netværk her i centralforvaltningen for dig. Hvis du får en kommunikationsopgave, hvilke andre enheder eller teams kunne du typisk samarbejde med om en kommunikationsopgave. Ligger det meget i teamet? #00:54:04.4#

respondent: ja det gør det. Vi snakker sammen om opgaver og sådan noget ikke. Men så går det faktisk, der er meget linjekommunikation, det går meget igennem chefen. Så en opgave kommer som regel fra chefen med en historie. Dvs man er nødt til at tale ret indgående med chefen om hvad den historie er for noget. Og det er ret chef styret. #00:54:39.9#

Interviewer: så det er den overordnede organisering for arbejdet her? #00:54:39.9#

respondent: ja. selvfølgelig samarbejder jeg med andre, men det er sjældent jeg ringer til nogle i et center for at høre hvordan og hvorledes. Selvfølgelig når jeg skal interviewe en person, men som formålet med opgaven, tilpasning af projektbeskrivelser og retning, det kører vi meget herfra, selv. Det

kan godt være der er stor forskel (i forhold til andre kolleger). Men jeg samarbejder meget med det der hedder udviklingskontoret. #00:55:42.9#

Interviewer: så til trods for at du sidder i intern kommunikation, så tror jeg at hvis du sad i KS, for at oversætte til mine egne, så ville du sidde i projektkommunikation. #00:55:44.0#

respondent: ja #00:55:45.3#

Interviewer: fordi det lyder som om det hovedsageligt er projekter du understøtter, eller hjælper. #00:55:51.4#

respondent: ja det er mit job. #00:55:51.4# Så er der de andre derinde som har andre opgaver. #00:56:02.6#

Interviewer: så i har faktisk en projektkommunikation? #00:56:02.6#

respondent: ja det kan man godt sige, men det er ikke sat i system, på den måde som du siger der, men det er det nok i vid udstrækning. #00:56:06.0#

Men projekter havner ikke kun på mit bord. #00:56:10.4#

Jeg har ikke så mange medier, jeg har et nyhedsbrev og så har jeg BIFFEN og ellers går resten af min tid med projekter. #00:56:22.7#

Interviewer: er jeres arbejdsopgaver opdelt efter kanal så? #00:56:26.2#

respondent: ja. #00:56:27.9#

Interviewer: du sagde din kollega Line sidder med intern. #00:56:34.9#

respondent: ja kk.dk og så kkintra, og vi bistår selvfølgelig hende helt vildt. #00:56:48.1#

Interviewer: det jeg gerne vil bruge det her til er, at jeg har hørt fra en kollega om BIF at hun vidste at det fungerede rigtig godt, men hun vidste heller ikke hvordan, altså hvordan kommunikationen er organiseret. For det havde hun ikke behov for at vide, hun vidste bare at det fungerede. Og det var for mig måske et tegn på at det nok er rimelig meget holdt i kommunikationsteamet. #00:58:32.0#

respondent: det har du ret i. #00:58:37.7#

Interviewer: Vi snakkede om KS og BIF sådan forholdet. Den ledelsesmæssige opbakning til KS i BIF hvordan er den? #01:00:35.4#

respondent: det ved jeg ikke. Jeg tror aldrig jeg har hørt nogen i ledelsen snakke om KS. #01:00:45.4#

Interviewer: okay, det jeg fisker efter er at du snakkede om at forholdet fungerede ret godt og så tænkte jeg på om det var noget der kom oppefra? #01:00:53.0#

respondent: nej jeg kan ikke huske jeg nogensinde har hørt nogle ledere sige noget om KS. #01:00:57.1#

Interviewer: nej, så det er udelukkende fra egen erfaring at sådan .. #01:01:02.3#

respondent: ja min egen chef er meget korrekt og ville aldrig stå og sige det er sure eller fantastiske. Han er sådan meget, de gør deres arbejde og deres bedste og det skal de jo. det er de ansat til punktum. #01:01:22.6# Nej det kommer ikke fra nogen chef det jeg tænker. #01:01:30.5#

Interviewer: jeg kan ikke huske om jeg spurgte dig om du har nogle generelle anbefalinger i forhold til hvordan KS kan forbedre kommunikationen? #01:01:48.5#

respondent: der kan jeg huske at jeg snakkede med Marianne i sommers da vi skulle lave Windows 7 og hun sagde at hendes strategi var at man skulle ligge sig fladt ned og tage imod alt kritik sådan så man kan gøre det bedre næste gang. Og det synes jeg bare var så fedt at høre. For det er bare det der får et samarbejde til at fungere, at man føler der er hul igennem til hvad man nu end har og at man har et spillerum som kommunikationsmedarbejder. At man ikke får proppet noget ned i halsen som man skal forme som man nu kan men at man selv kan spille ind med noget og at man bliver taget alvorligt og der bliver lyttet til hvad man har at sige. #01:02:48.4#

Og lydighed over for at tingene kan være forskellige i de forskellige forvaltninger. #01:04:33.5#
Der er en grund til at tingene er forskellige. Men der findes jo også massere dårlige kommunikationsmedarbejdere lad os være ærlige, som ikke forstår hvad der kommer fra jer og som tolker det forkert. Altså selvfølgelig gør der det, men at man som udgangspunkt bliver set på som en kompetence og ikke som en bremseklods, det ville være rart.

#01:05:15.2#

#01:07:01.1#

Interviewer: Godt. Så tror jeg faktisk jeg er kommet igennem. ... tak for hjælpen.

Bilag 11 Interview SOF central (18. februar 2014)

respondent: vi er så heldige centralt at vi eller kontorerne i Bernstorffsgade er et forholdsvist begrænset geografisk område. Så det er meget nemt. Problemet opstår ved at resten er spredt over et stort geografisk område. Det er ikke engang sådan at vi har et fælles sted at mødes. Det der med at have en direkte øjenkontakt med et menneske... #00:00:30.0#

Interviewer: Ja og så er fællesskabsfølelsen svær. Jeg kan godt huske det er specielt med jer fra Windows 7 at jeres lokationer er spredt over hele sjælland og øer. #00:00:31.4#

respondent: ja og vi har og det er også nogle gange det der er udfordringen, bare det at booke et møde. Altså når vi tænker transporttid så tænker vi nogle gange altså bare fra nummer 17 til 21 (Bernstorffsgade), ikke? Og så kan man godt se at så skal de måske til Matthæusgade og så må man give dem et kvarter-tyve minutter imellem deres møder. Kommer du fra roskilde og skal med tog og bus så skal du huske at tænke over hvor sidder folk henne, hvor skal de flytte sig fra for at nå ind til det

du har inviteret dem til. Det er også nogle gange, så vi prøver at ligge det i nogle ydertider, hvis vi skal have folk der kommer langt væk. Enten starter de her om morgenen og så tager de til roskilde eller nordsjælland eller også så slutter de her, det kan ikke ligge imellem. For der går simpelthen for meget tid tabt ved at skulle flytte sig... Ofte er det borgertid der går tabt, og det er jo hele afvejningen.

#00:02:16.2#

GENNEMGANG AF ORGANISATIONS DIAGRAM

Interviewer: jeg har taget jeres organisationsdiagram med, der er lige nogle ting man skal kende til tror jeg for at ... #00:07:10.0#

respondent: hvis man ser bort fra det politiske niveau. det er jo ikke rigtig dem vi på en måde kommunikerer til, selvfølgelig har vi indstillinger til udvalget det er slet ikke det, men det er jo en meget formaliseret og fuldt tilrettelagt arbejdsgang, det er jo ikke nogen udfordring. Det samme med til direktionen. Der hvor udfordringen opstår er, at det her Kontorerne i Bernstorffsgade, det er hvad der før i tiden hed Centralforvaltningen. Og det ord bruger vi ikke mere, nu hedder det Kontorerne i Bernstorffsgade fordi vi sidder her. Geografisk set er det en dejlig klump, der gør at vi har mange flere muligheder for at kommunikere kontorerne her imellem end vi har længere ud fordi vi simpelthen kan gøre noget fysisk. Vi kan bruge plakater, visuelle ting, pjecer - det kan vi selv gå ud og hænge op og sørge for at det bliver set og det er bare sådan en ekstra ting som vi ikke kan gøre andre steder.

#00:08:22.8#

Så er der det vi kalder myndighedscentre og myndighedsområdet. De sidder og visiterer borgere, afdækker deres behov og sørger for at de bliver visiteret og at det er de rigtige tilbud de får. Og de sidder også for det meste i nogle klumper, men de har også enheder som sidder andre steder.

#00:09:05.5#

Så kommer der den her store dejlige klump hernede, som hedder Centerfællesskaber. Og grunden til vi ikke går længere ned i organisationsplanen er, at det tror jeg ikke visuelt kan lade sig gøre. Så det vi har her er centrene og fordi man er et center betyder det ikke at man er fysisk samlet. Det er for det meste en centerleder og administration, som tager sig af den administrative del. Men et center har jo flere institutioner tilknyttet sig. Så et center kan sagtens fysisk være i en bygning hvor der også ligger et af tilbuddene, det gør der tit. Men der kan også være en anden afdeling et andet sted. #00:09:48.1#

Det er så der udfordringen er. Grunden til de er i samme center, er fordi de beskæftiger sig med de samme ting. #00:09:52.9#

Så den virkelige udfordring sker hernede på Centerfællesskabsniveau. Lidt på myndighedscentre, men ikke så svært igen som det er med centerfællesskaberne. Og så har vi hjemmeplejen, der hedder den sociale hjemmepleje. SUF har jo også en hjemmepleje. #00:11:16.2#

Hjemmeplejen er også hvad vi kalder udgående og det er også hvad vi skelner imellem. Altså folk der sidder i flok, fysisk befinder sig et sted, og så har vi det der hedder udgående eller udkørende. Og det er bare en anden udfordring også med dem og de møder måske ind om morgenen et fælles sted og får en plan over hvem de skal besøge den dag, og så kører de ud og er væk hele dagen. De er lidt en svær gruppe kommunikativt at få fat i. Der er noget ledelseskommunikation der kommer ind. #00:12:55.6#

Men det er lidt om SOF. #00:12:59.2#

Interviewer: hvordan internt i Kontorerne i Bernstorffsgade - du sidder i sekretariatet eller? #00:13:17.5#

respondent: nej jeg sidder i det der hedder Kontoret for digitalisering. Sekretariatet sidder fysiskovre på Rådhuset og det er her det bliver lidt tricky. Organisatorisk hører de med til Kontorerne i Bernstorffsgade men det er jo lige herovre men sekretariatet tager sig af den mere politiske del og også den overordnede direktions-del. #00:14:25.3#

Interviewer: så i har delt kommunikation. Er det de to dele i har? #00:14:25.3#

respondent: nej der sidder nogle som mig rigtig mange steder i SOF. Jeg sidder her fordi vi kører projekter i det her kontor. Og mange af de projekter vi kører, fordi de er digitaliseringsprojekter, så rammer de meget bredt, hvilket gør at vi har behov for at have kommunikation om vores projekter ud af til. Der sidder selvfølgelig også mennesker i de andre kontorer der kommunikerer ud, afhængigt af hvad de kører af projekter. Der kører også noget faglig udvikling af faglige og pædagogiske værktøjer, dokumentation osv. De har selvfølgelig også et kommunikationsbehov. #00:15:09.3#

Interviewer: ved du hvor mange kommunikationspersoner der er ansat i SOF? #00:15:11.2#

respondent: det ved jeg faktisk ikke. Men vi er mange og vi har mange sjove titler også, det er ikke altid vi hedder det, vi i virkeligheden laver. #00:15:22.1#

Interviewer: så du sidder med projektkommunikationen. #00:15:25.4#

respondent: ja det er den jeg sidder med og så specifikt for digitaliseringsprojekter. #00:15:33.5#

Interviewer: Og det er så der den skelner, at i simpelthen er opdelt efter type af projekt. #00:15:42.4#

respondent: Det er jo fordi kontoret, altså kontoret for digitalisering er ansvarlig for digitaliseringsprojekter. #00:16:48.0#

Interviewer: hvad med en intern kommunikation? #00:16:52.7#

respondent: den står det enkelte kontor for om sine egne opgaver. #00:16:58.2#

Interviewer: så den er også fag-opdelt. #00:16:58.2#

respondent: ja. sekretariatet har det overordnede ansvar for vores intranet, men som udgangspunkt er det jo de enkelte intranetredaktører selv der ligger indhold ud om deres specifikke, fagspecifikke område. Men de overordnede linjer på intranettet bliver udstukket af sekretariat. #00:17:21.9# Men kommunikationen om det vi laver, tager vi selv. #00:17:28.2# Og så kan man selvfølgelig sparre med dem, det er slet ikke det men som udgangspunkt har vi selv et ansvar for at få kommunikeret ud når vi har et eller andet vi gerne vil have ud i resten af forvaltningen. Eller til andre forvaltninger for den sags skyld. #00:17:45.2#

Så jo der sidder en del af os rundt omkring. Jeg tror faktisk at myndighedscentrene også har kommunikationsmedarbejdere. Fordi de har noget borgerkommunikation og der kører jo ofte landsdækkende kampagner, som skal formidles til borgere osv. Og så kører de jo også noget intern kommunikation netop fordi at enhedsmæssigt kan de godt sidde forskellige steder. #00:18:20.3#

Interviewer: så myndighedscentrene er nærmest som en centralforvaltning 2? #00:18:20.3#

respondent: ja de bliver lidt deres egen lille enhed hvor de også sørger for at enheden på tværs ved de samme ting osv. Og så har jeg ikke en gang styr på om centerfællesskaberne også har .. Der er jo noget pårørende kommunikation. Nogle af dem har internetsider. Altså centeret lige fortæller, rettet mod de pårørende, hvad er det centret laver og beskrivelse af arbejdet, hvordan ser centret ud osv. Der er selvfølgelig nogle der varetager den del, men den er jo eksternt rettet. #00:19:02.5#

Jeg tror rationalet bag det er, og jeg ved ikke engang om det er sådan helt formaliseret men det må være fordi man har en erkendelse af at der kan ikke sidde en afdeling og kommunikere om alle de forskellige ting vi laver. Fordi vi er så forskellige i vores opgaver. Og nu har det taget mig jeg ved ikke hvor mange måneder overhovedet at sætte mig ind i Digitalisering. Så hvis du skulle sidde og få kommunikationsopgaver ind fra mange forskellige områder så tror jeg godt du kunne blive lidt forvirret. #00:19:48.4#

Og det kræver også, og det er fordi jeg taler med projektkommunikationserfaring, det kræver også kontakten til projektlederne og de andre interessenter for overhovedet at få informationen ud. Og så er det bare en fordel at man sidder i de kontorer, der kører projektet. #00:20:17.3#

Interviewer: Og det fungerer (underforstået: denne organisering) - fordi så er du tæt på dine opgaver? #00:20:46.7#

respondent: Ja og det er jo kontoret der vælger hvad det er for en opgave der skal løftes. og så ansætter de en medarbejder til at løfte den. og her i vores kontor har vi valgt at sige vi skal simpelthen have en der varetager kommunikation. Og nu varetager jeg også projektopgaver, men man har bare vurderet at der er et behov for at få nogle der kan tage sig af den del, for projektledelse er så stort, så hvis projektlederne også skulle varetage kommunikationen, så fik de meget lidt tid til reel projektledelse - så det er et ressource spørgsmål. #00:21:36.4#
Som udgangspunkt synes jeg det giver rigtig meget at sidde sammen med de mennesker der udfører opgaverne, fordi så kan jeg lige stikke hovedet ind og stille spørgsmål og jeg har mange spørgsmål. #00:23:09.5#

Interviewer: er det så kun dig der sidder som kommunikationsperson i digitalisering? #00:23:11.9#

respondent: vi har lige fået en ny, i januar. #00:25:13.8#

Interviewer: din chef sidder i sekretariatet? #00:25:18.6#

respondent: nej min chef sidder her i kontoret for digitalisering. #00:25:28.2#

Interviewer: okay, så den chef du refererer til sidder i digitalisering, men der er en kommunikationschef Marianne, der sidder på rådhuset og hende er du ikke på nogen måde...? #00:25:40.9#

respondent: Nej, det er ikke som sådan underlagt hende. Min chef har nogle gange dialog med hende om ting, og de kan sparre sammen. Så der er klart noget sparring og vi har også brug for deres assistance til ting.

Interviewer: hvad med de kommunikationskolleger der ikke sidder på Rådhuset, men fx i regnskabskontoret, har du noget samarbejde med dem? #00:26:39.3#

respondent: Ikke som sådan, det vi har haft er den her overgang til Drupal som internetplatform, hvor vi sad i arbejdsgrupper og til workshops. #00:27:42.6#

Interviewer: hvis du skulle sige hvem der er vigtigst for dig af de kontakter du har i netværket, for at din kommunikation lykkes. hvem er det så? #00:30:05.6#

respondent: det var et godt spørgsmål. det der er absolut vigtigst det er at jeg er i den heldige situation at jeg fysisk sidder sammen med både projektlederen og systemejereren. Og det at jeg både har føling med drifts- og projektorganisationen, det synes jeg, er helt fantastisk. Så det er det absolut vigtigste. #00:30:33.4#

Interviewer: det er der du får dine input fra? #00:30:33.4#

respondent: ja og jeg er også afhængig af de input de får udefra. Fordi vores systemejergruppe har kontakten til for eksempel superbrugeren. #00:30:52.4#

Interviewer: så du er tæt på den feedback der kommer og bruger den løbende.. #00:30:55.9#

respondent: når jeg hører den og jeg spørger også ind til den. Og tæt på den - altså den er jo selvfølgelig filtreret, det er ikke min mailbox den rammer, men det at systemejerne kan sige, det her er noget vi hører tit fra superbrugerne, så kan vi adressere det kommunikativt nogle gange og det giver rigtig meget. Så den synergi der opstår imellem de to. #00:32:05.3#

Interviewer: Hvis du ser på forvaltningen, i hvor høj grad synes du så kommunikation bliver prioriteret ledelsesmæssigt? #00:35:22.7# er det vigtigt og er der fokus på det? #00:35:27.8#

respondent: jeg synes der er fokus på det. nu har vi jo selvfølgelig lige ansat endnu en og det viser jo klart at i hvert fald min kontorchef har fokus på det og jeg tror også at.. vi ved jo at et af succeskriterierne for overhovedet at nå i mål det er at kommunikationen har båret os et eller andet sted hen, hvor brugerne føler sig klædt på til at bruge systemet og hvor de også forstår det. Vores projekt er jo ikke en succes før end at systemet bliver brugt, så jeg tror der er stort fokus på at kommunikativt skal vi få folk klædt på til at kunne bruge det. Så det er mit indtryk at det bliver prioriteret og så synes jeg også at som modtager af den kommunikation der sker fra sekretariatet så synes jeg også der er fokus på at få den øverste ledelse synliggjort kommunikativt. De kører nogle blogs blandt andet, vores direktører. Så jeg kan også se at fra direktionens side er der også et ønske om at kommunikere. De skal være synlige, forvaltningens målsætninger og strategier skal være synlige. Så jo for ledelsen synes jeg der er fokus på at kommunikation er vigtigt. #00:37:25.9#
Også for at folk får den rigtige oplevelse og ikke tænker, nå nu kommer der en ny ting, det betyder sikkert at vi skal gøre alt muligt anderledes. Så simpelthen forklare at selvfølgelig bliver nogle ting anderledes men også få fortalt at det jo er en hjælp. #00:39:30.9#

Interviewer: så meget af de arbejde går også på at styre de rygter der hurtigt kan dannes hvis brugere ikke er informeret. #00:39:37.7#

respondent: præcis hvis brugeren ikke er informeret kan man godt.. radiotavshed kan jo også godt opfattes negativt. #00:39:47.2#

Interviewer: så fokus på den procesorienterede kommunikation så brugeren også føler sig forberedt. #00:40:44.9#

respondent: ja det prøver vi på i hvert fald. #00:40:50.8#

Interviewer: jeg kunne godt tænke mig at snakke lidt om opdelingen af jeres brugere. Med det mener jeg; skelner i mellem forskellige typer der er i SOF, arbejder i med personas eller segmentering? #00:41:13.8#

respondent: der er forskellige grupper. Overordnet set har vi en superbrugergruppe og meget af vores kommunikation går til superbrugergruppen som så har ansvaret for at kommunikere videre. Fordi slutbrugerne er potentielt set 7000 mennesker og det er en meget stor gruppe at ramme. Vi bliver også nogle gange nødt til at skelne mellem myndighed og udfører fordi på vores udfører del har vi en stor procentdel af de ansatte som ikke sidder foran en skærm hver dag. Så at ramme dem med kommunikation er ikke noget hvor du dag for dag kan sende en mail og regne med de får læst den. for deres fokus er på borgerkontakten, og de får ikke lige tjekket den og hvorfor skulle de gøre det? Det er jo ikke deres opgave at tjekke deres mail hele tiden som vi andre gør. #00:42:15.7# Så på denne måde bliver vi nødt til at tænke IT-vaner ind - de er jo også forskellige og hvor man tjekker sin kommunikation henne er også forskellig. Nogle tjekker mails og intranet dagligt, andre måske en gang om ugen. Nogle er måske endda afhængige af en opslagstavle, hvor man hænger information op. #00:42:51.0#

Interviewer: der er det så superbrugerens opgave at formidle videre eller er det mere en person man kan komme til hvis man har spørgsmål? #00:43:02.0#

respondent: det er både og. I det projekt jeg sidder har de (superbrugere) en kommunikationsopgave at løfte. For udførerdelen kan vi simpelthen ikke forvente at ramme alle, mailen skal nok komme frem, men bliver den set? Og så fungerer det egentlig bedre hvis en superbruger kan sætte et opslag op eller tage den med til mandagsmorgenmaden. #00:43:45.9#

Interviewer: Så i benytter jer i høj grad af at superbrugeren kender deres.. #00:43:50.2#

respondent: de videreformidler ja. På en måde som er op til dem. Vi skriver ikke gør sådan og sådan, men informer dine kolleger og så er det op til dem. #00:44:03.1#

Interviewer: så hvis man skal ramme slutbrugerne så er det, vi kan nok ikke helt kalde det linjekommunikation, men på en eller anden måde er det jo for netop at nå folk. #00:44:11.2#

respondent: ja plus vi også tit inkluderer lederne. For superbrugere kan være på ferie eller syge, og så er der bare måske ikke en superbruger vi kan kommunikere til og så er det vigtigt at inddrage lederne. De har jo for det meste også en form for kontormøder, en form for inddragelse og kommunikation fra lederens side. #00:44:52.5#

De forskellige lederniveauer er også ansvarlige for at kommunikere længere ned, så der er helt klart noget linjekommunikation. #00:45:01.0#

Interviewer: er der bestemte typer af kommunikation hvor man decideret går efter ledelseskommunikation? #00:45:09.2#

respondent: ja vi bruger noget der hedder ugepakken og det er rent formaliseret bestillinger og opgaver og vigtig info. Og det er fordi det er en kanal de kender og som de får præsenteret som det første når de åbner deres browser, det hedder Min Lederside. Hvor den bliver draget ind, den der ugepakke og så kan de se hvad skal jeg forholde mig til som leder på mit område. #00:45:54.7#
Informationen er ofte noget de skal videreformidle til deres brugere. #00:46:06.1#

Interviewer: okay så hvis man vil have information ud så sender man det som information i ugepakken? #00:46:19.2#

respondent: ja man kan skelne mellem en opgave og en decideret opgave. For information er der ikke en bestemt deadline for hvornår de skal have gjort det. #00:46:41.7#

Interviewer: hvordan er kvaliteten af den kanal med at skrive ud til lederne? #00:46:46.9#

respondent: udførerdelen (centerfællesskaber) er vant til den og har haft den længst og der er det også mit indtryk at vi får temmelig gode tilbagemeldinger. Altså lederen får ofte et ark han skal udfylde med nogle oplysninger vi skal bruge her inde, og det modtager vi jo fra dem, så på den måde er det jo en succes. #00:47:17.6#

Myndighedsdelen har ikke været på så længe og har ikke mange erfaringer. #00:47:52.5#
Så det er en stabil kanal og det er også et fast tidspunkt - hver mandag morgen. Når man har været inde og tjekke mandag når du har mødt, hvis ikke der ligger noget til dig, så kommer der heller ikke noget før næste uge. #00:48:15.8#

Interviewer: Vi kom fra opdeling af brugere. #00:49:19.7#

respondent: ja vi har slutbrugere, superbrugere og ledere. og så har vi også en skelnen mellem udførerdel og myndighedsdel. specielt hvis vi skal indkalde til en arbejdsgruppe. udførerdelen skal altså have længere varsel end myndighedsdelen. #00:49:46.7#

Interviewer: så i ser også en forskel på centrale og decentrale ansatte, hvis vi skal kalde dem det?
#00:50:13.4#

respondent: ja rent praktisk, i planlægning af hvornår vi skal advisere. #00:50:30.4#

Interviewer: Men for dig som kommunikationsperson har du egentlig aldrig behov for at tilrette kommunikationen til en slutbruger, fordi den vil gå gennem en anden kanal? Så kommunikationen er forholdsvist ensartet i sit udtryk? #00:51:18.2#

respondent: ja det er den. vi skelner nogle gange mellem leder og superbruger, hvor superbrugeren godt kan få den mere tekniske forklaring på et eller andet og lederen mere skal vide hvilke konsekvenser det har for brugerne og deres arbejdsdag. Superbrugere har nogle gange brug for noget teknisk og der sker også kommunikation til superbrugerne der ikke er ledelsesmæssigt relevant.
#00:51:48.5#

Interviewer: der har i jo hele det her feedbacksystem med superbrugerne. #00:52:00.2#

respondent: de har en glimrende kontakt til systemejerne. #00:52:03.5# #00:52:08.6#
Vi bruger også intranettet, men der har vi de samme udfordringer med en udførerdelt der ikke tjekker internettet dagligt. Så det er lidt svært. #00:52:19.5#

Interviewer: så hvis i skal have noget virkelig vigtigt ud så er det ikke intranettet vi snakker om?
#00:52:31.4#

respondent: så er det ikke intranettet. hvis det er virkelig vigtigt er det ugepakke og hvis det er en haster-haster-haster er vi nede på mailniveau til ledere. de fleste ledere har jo en eller anden form for mailkadence hvor de er inde og tjekke som nogle af deres medarbejdere ikke har. #00:53:12.0#

Interviewer: det kan i virkeligheden også være ret omfattende opgave for en centerleder fx. For når lokationerne er spredt, så kan det være svært at få fat i institutionslederne også. #00:53:49.2#

respondent: ja højst sandsynligt. Vi er helt nede på institutionsniveau og det kan også være en udfordring for os at nå helt derud #00:54:03.3# Vi kommunikerer også ud til institutionsledere i vores ledelseskommunikation, så man kan sige de får den også. Vi er nede på teamleder niveau (for at sikre at ramme alle). Og superbrugerne også #00:54:44.6#

Interviewer: hvordan med forskellige kanaler? er der nogle kanaler der er SOF specifikke?
#00:55:12.2#

respondent: nej umiddelbart ikke. Altså mødefora er også en kommunikationskanal man skal tænke ind. Altså vi kan jo også godt tage ud og holde præsentationer om hvad vi laver på et centerledermøde eller myndighedsmøde for at informere på den måde også. Nogle gange er den personlige kontakt også vigtig. Det har vi gjort af et par omgange, været ude og deltage i møder med områdechefen for at informere, fordi det giver bare mere og så har vi mulighed for at være i en dialog og få spørgsmål.
#00:56:11.2# så den skal du også have med. Og den er ikke engang så specifik, jeg er sikker på de gør det samme i BIF også, men den er vigtig at have med. #00:56:19.7# for du vinder noget på det kommunikativt. #00:56:28.4#

Jeg tror utroligt gerne vi vil gøre det mere, men det er jo også ressourcer, vi mister jo også en dag ikke?
#00:56:40.8#

foreløbigt har vi kørt det på myndighedsniveau og så kan centret måske også, hvis der er et specifikt center, hvor de virkelig har brug for at vi kommer så må vi jo tænke det ind. Men jo at tage ud den giver også meget især i forhold til feedback, hvad vi ikke får hjem af ting. #00:57:36.3#
Der er bare nogle udfordringer på centerniveau som adskiller sig selvom de er inde for samme område. Det er den virkelighed vi opererer i, at min hverdag er vidt forskellig fra andres længere ude.
#00:59:34.8# Vores kommunikation skal vi bare vide, den er heller ikke højt prioriteret. Selvfølgelig

får lederne et eller andet de skal tage stilling til, men det er bare ikke højt på dagsordenen lige at tjekke det der intranet for at se om der sker noget interessant på kontoret for digitalisering. #00:59:58.3#
det er det jo ikke og vi må jo vide at selvom vi synes gud hvor er det her spændende så arbejder nogle på at den borger der har det virkelig svært, kommer igennem det på en god måde, så er alt hvad vi kommunikerer i princippet fuldstændig underordnet.

Interviewer: man kan også godt forestille sig at det er svært ude på institutionsniveau at identificere sig med dem i centralforvaltningen. #01:00:29.4#

respondent: det vil jeg også tro det er fordi vores arbejdsopgaver er forskellige. det er bare ikke den samme virkelighed et eller andet sted. og vi kan godt fortælle at det vi laver skal munde ud i at arbejdet med borgerne bliver bedre understøttet, og dermed får i mere tid til borgerne. Vi kan godt tale det ind i det, og det prøver vi også på, men stadig at rent faktisk at ramme slutbrugerne at fortælle at i om et halvt år når vi er færdige og i din hverdag betyder det at du samlet vil have 10 minutter mere med borgeren om dagen, altså den er jo lidt svær ikke? #01:01:26.2#

Interviewer: jeg kunne godt forestille mig at en ansat på en institution føler de er ansat der og ikke i SOF. #01:01:28.1#

respondent: jamen det er jo også - de har de beboere, der er langt ind plus at mange har jo specielt botilbud til handicappede, der har de jo beboere boende i mange år, så der er fokus på relationsopbygning mellem dem og beboerne. #01:01:53.6# Så når de møder på arbejde, møder de ind på institutionen, og deres kolleger er så dem de arbejder sammen med og deres borgere er dem der bor der. Og så er det jo svært, det er også svært for mig at tænke hele vejen derud ikke? og derfor er det jo også svært for dem derude at tænke hele vejen ind. Og det er jo så også udfordringen netop tilbageløbet, det er feedbacken. Den der daglige dialog med brugeren har jeg jo ikke. Jeg aner ikke præcist hvad synes pædagogen så når han, hun er nået til at skulle registrere noget. #01:02:45.2#

Interviewer: så i er meget afhængige af superbruger-leddet. #01:02:45.9#

respondent: det er vi #01:02:45.9# og det er SOFs størrelse og vores arbejdsopgaver der gør, at vi kan simpelthen ikke ramme alle brugere på samme måde. Og så er det lagt ud som en decentral opgave at ramme dem vi ikke kan ramme.

Superbrugerens primære rolle er jo heller ikke at være superbruger. De har jo en almindelig hverdag hvor superbrugerdelen er bygget ovenpå ikke? #01:03:31.0# det har selvfølgelig også konsekvenser for hvornår mailen bliver læst. Vi skal hele tiden tænke forsinkelse ind på en måde, det tager nogle dage før det er rislet helt ned, når vi sender noget ud.

Interviewer: tilbage til kanaler. i forhold til KKintra og at det nok mest er nice to know information som ligger der... #01:04:40.4#

respondent: vi prøver også at ligge noget vigtig information, men det er aldrig kun der. oftest et supplement til andet information der er gået ud gennem en ugepakke, nyhedsbrev eller mail. #01:04:51.5#

Interviewer: hvilken type indhold er det mest populære på KKintra? #01:04:56.9#

respondent: det vi kan se er at folk gerne vil kunne finde vejledninger. Det er måske ikke så nyhedsbaseret. Det er når man har brug for at vide et eller andet, så kan man søge det op. Det er umiddelbart det når jeg får en henvendelse fra folk der gerne vil have rettet et eller andet eller er faldet over noget så er det ofte i de sektioner, der er mere praktisk orienterede. #01:05:37.9#

... #01:07:25.6#

respondent: myndighedscentre har jo så også oprettet nogle lokale intranet, så hvis du sad i et myndighedscenter så ville du gå derind og alle de input der var specifikt til dig, ville så ligge der.

... #01:09:59.9#

Interviewer: har du et eksempel på noget vellykket og knap så vellykket kommunikation fra SOF?
#01:10:22.6#

respondent: ugepakkerne er vellykkede, konceptet med at have en deadline og så overholder 85-90% af alle deadline uden man behøver at rykke dem. Det synes jeg fungerer rigtig godt. Det er rart at have en kanal hvor man ved at den kigger de altid på og den bliver løst. men så skal man også sørge for at den ikke bliver overrendt af alt muligt trivielt fordi vi har jo virkelig brug for at opgaverne bliver læst. Fordi man rammer jo kun ledere, så på den måde ligger der også et ansvar på lederens skuldre i og med der ikke er andre der har fået denne her opgave end lederen. Den ligger hos dig på din side, der er ikke en medarbejder der har den i indbakken. #01:11:16.2# så den fungerer rigtig godt.

#01:11:22.3#

Hmm hvad fungerer knap så godt? Altså mailkommunikation er jo klart en udfordring i SOF fordi det er bare ikke en stabil kanal på alle områder, og desværre er vi jo nødt til at bruge mails som kommunikationskanal for overhovedet at nå nogen fordi intranettet er jo heller ikke brugbart. man kan sige er du ikke foran skærmen, jamen så er alt hvad vi prøver at lave af kommunikation det virker bare ikke. Så mails generelt som kanal er en udfordring. Det er klart vores opfattelse at mange af vores mails ikke bliver læst. De ligger i bunken og det skal man også huske. Det er også nogle gange en udfordring på lederniveau. de har en indbakke der er oversvømmet af kommunikation, og det er også derfor ugepakken fungerer, fordi den går uden om alt det der. #01:12:31.4# Og derfor skal den også bruges med omtanke. #01:12:33.6# for den skal ikke blive en ny indbakke. #01:12:41.2# Hov, pjecer har fungeret godt ved jeg. #01:12:45.2#

Interviewer: jeg skulle netop til at spørge om du havde nogle generelle anbefalinger til hvis man skal kommunikere med SOF. #01:12:46.9#

respondent: ja øhm men det er igen, før min tid, men under projektopstart var man på nogle ledelsesmøder og havde simpelthen et bundt pjecer med og så kunne folk få dem og tage dem med hjem og dele ud og det ved jeg at det fungerer bare bedre. Du kan lægge den i skrivebordsskuffen, du kan have den stående i frokoststuen og lige slå op og læse i den. Og det samme med SOF-bladet, ikke? det er jo også, du kan læse det i en pause. Det er et personaleblad. Det er et fysisk trykt blad som bliver leveret til alle lokationer. #01:13:41.3# (varetages af Sekretariat)

Det er bare en helt anden kanal, men jo også en helt anden type indhold. Altså det er jo ikke den store forkromede projektplan, der udfoldes der. Det skal virkelig også være historier der fænger.

#01:14:14.5#

Man skal heller ikke undervurdere betydningen af at den er trykt og bliver leveret, den er let tilgængelig. #01:14:31.6#

...

Interviewer: Godt. Det sidste store emne, jeg har nogle spørgsmål til, det er KS og forvaltningerne. Kommunikationen imellem dem. Ved du hvordan det typisk foregår når information kommer fra KS til videreformidling? #01:15:12.5#

respondent: jeg ved i har et element der hedder servicenyt på forsiden, hvor de fleste af jeres notitser, bliver trukket ind. Øh men som udgangspunkt, så er det vi er nået til kommunikativt det er at skelne mellem os og KS. fordi vi er kontor for digitalisering, ikke kontoret for it-support. Så vi har haft nogle udfordringer med at få sendt brugere i de rette kanaler i forbindelse med fejlmeldinger. Altså det er ikke os du ringer til, hvis du ikke kan logge på. Vi kan ikke gøre noget. Så det var for at spare vores brugere for noget frustration, for kontoret her hed engang kontoret for it og ledelsesinformation. Og den kan godt stadig spørge ude i forvaltningen. Så rent kommunikativt har vi været nødt til at fortælle vores brugere, hvad bruger man KS til. Det håber jeg efterhånden er ved at nå ud og så ved jeg ikke hvor meget vores brugere får brugt jer. men igen har du tiden til at lave en opringning til 70808000,

når du ikke lige kan komme på, eller skriver du det lige ned på en papirlap og går over og arbejder videre med borgeren? #01:17:01.9#

(Om KS' kommunikation på intranettet) Der blev lagt en nyhed på om Signaturcentralen som var skrevet lidt som om den halvt var rettet til KS selv eller et eller andet og jeg sad bare og tænkte; skulle den overhovedet have været på SOFs side? For jeg kom lidt i tvivl, hvem er det egentligt? Hvem bliver rykket? Hvis medarbejdersignatur var det? Og så blev der lavet en tilrettet version hvor der stod at fra SOF var der så og så mange.. #01:17:35.6#

Interviewer: blev den lavet fra KS eller her? #01:17:35.6#

respondent: det kan jeg faktisk ikke huske, men den blev i hvert fald rettet til så den nu er SOF specifik. jeg var selv i tvivl om det overhovedet var til os, SOF rettet. Det var lidt fluffy, og der kan jeg godt se at udfordringen er at skrive alle forvaltningernes navne i teksten ikke? #01:18:03.5#

Interviewer: jeg tror at det fungerer sådan at den brugerrettede information kommer fra vores Serviceindgang, som også er dem man ringer til, når man ringer ind. Og jeg ved at de jo kan bede om at få indholdet "pushet" ud gennem jer. Og jeg er også ret sikker på at de laver en nyhed og sender den ud. BIF sagde også at de retter alt til, for de kender deres brugere og vil hellere selv gøre det. Er det også opfattet sådan her tror du? #01:18:36.7#

respondent: jeg tror egentlig det er bedre at få den rettet til. Den fungerer bedre nu hvor den er SOF-rettet. Fordi der fik man også en fornemmelse af at størrelsen. Jeg har for eksempel ikke en medarbejdersignatur og det er der mange der ikke har, så måske det der med at få sagt, hvor mange det i virkeligheden er, sådan så alle kan tænke okay så har jeg måske ikke. "Alle medarbejdersignaturer i SOF" - jamen hvor mange er det reelt? Jeg tror det nogle gange fungerer bedre hvis den lige bliver tweeket lidt. #01:19:33.5#

.. #01:20:11.9#

Rent begrebsmæssigt er der også bare - det er jo ikke alle der er lige IT-vante og nogle gange skal tingene måske bare forklares en ekstra gang. Det er jeg da selv ude for fordi jeg godt kan blive fanget lidt i det. #01:20:21.7# Man har måske lige behov for i en parentes at få forklaret; det jeg mener når jeg skriver en "browser" det er internet explorer eller måden du går på internettet på.

Interviewer: Nå, men signaturcentralen kan vi måske udpege som det lidt dårlige eksempel hvor det bliver meget KS'et. #01:22:42.4#

respondent: det blev temmeligt KS'et. #01:22:44.4#

Interviewer: har du et godt eksempel fra KS? #01:22:52.2#

respondent: jeg får jo ikke meget af det. #01:23:00.7# Det der har fungeret godt det er de der outlook bookinger i sender, men det er jo fordi jeg bruger outlook som arbejdsværktøj. Jeg tjekker jo min kalender. #01:23:17.2#

Interviewer: ja så der har i jo mange decentrale der måske ikke bruger det.. #01:23:17.2#

respondent: præcis. Øh så sådan rent hvis man sidder i en administrativ stilling, så fungerer det godt. Fordi det tvinger mig lidt til, der kommer et pop-up kl et eller andet, hvor jeg skal foretage mig noget, så det fungerer godt rent kommunikativt. Det er bare svært, og man synes jo måske heller ikke emnet det er vildt spændende vel? #01:23:49.9#

Interviewer: ja det kan være svært at få jer til at se behovet? #01:23:53.9#

respondent: ja, ja. men jeg tror også at det, nu er vi igen ved Windows 7 ikke, men vi er simpelthen nødt til at skrive at de mister det. Fokus på konsekvens; det forsvinder, hvis du ikke gør det (tager

backup af filer) - så har du det ikke. Og det er noget af det der virker, og måske også pensle det mere ud end man tror er nødvendigt. #01:24:29.5#

Interviewer: har du en generel anbefaling, skal vi kalde det dét, til forbedring af det KS kommer med? #01:25:31.7#

respondent: ja, forvaltningsspecifikt og det er jo der, at ressourcetrækket kommer, ikke? #01:25:45.1#

Interviewer: ja og måske er det også et spørgsmål om at forvaltningerne vil noget forskelligt. Jeg ved at BIF gerne selv vil tilrette deres ting. SOF vil måske gerne have det med en større omtanke på forvaltningen. #01:25:55.7#

respondent: ja altså det er jo bare min erfaring med sekretariatets kommunikation. Altså vi leverer, og så retter de lidt til, og ringer til os og siger; var det ikke en idé at gøre sådan her? Men som udgangspunkt har de et produkt fra os som bare skal tweeke. Og selvfølgelig kunne de måske også godt gøre det samme, hvis i leverer noget, hvor de bare lige skal tweeke. Men igen, hvis de kunne levere fx tallene - lave en eller anden fx faktaboks, et eller andet sådan så forvaltningen selv kan tilrette det mere hvis det er nødvendigt. #01:26:31.2# man kan sagtens have en eller anden form for generisk tekst, med mulighed for at man kan tweeke det hvis man som forvaltning har lyst. #01:26:38.1# Det er jo ikke altid vi har styr på hvor mange digitale medarbejdersignaturer der er i SOF. #01:26:42.9#

Interviewer: og det er måske endda viden som KS ligger inde med... #01:26:51.2#

respondent: jamen det er jo det. Så hvis KS lige kunne lave nogle udtræk af et eller andet - hvad kunne egentlig være interessant for SOF? Også sådan hvis det er noget med datoer. Hvornår er det interessant for SOF? Vi behøver måske ikke den store forkromede samtlige forvaltninger plan, men mere hvornår er det interessant for SOF og så er det den dato eller de datoer.. #01:27:27.3#

Interviewer: mere specifikt tilpasset indhold altså. #01:27:27.3#

respondent: ja #01:27:27.3# også fordi hvis folk skal forholde sig til hvad sker der for mig, altså. Det er bare den der "what's in it for me" eller "what's NOT in it for me?". #01:28:04.1# Så jo lidt mere specifikt ville være dejligt. #01:28:27.0#

Interviewer: Det slog mig lige, har du været i en situation, hvor du har givet input til KS? Det er mere for at høre om de input man kommer med slår igennem og man har en følelse af at det nytter? #01:29:09.5#

respondent: ja, altså ikke udover Windows 7 hvor der var, vi havde temmelig meget vi mente var SOF kritisk, men ellers ikke direkte til KS. #01:29:34.5#

Interviewer: hvis du ser på holdningen til KS, hvordan tror du så den overordnet er i SOF? #01:30:34.4#

respondent: så skal man nok skelne mellem de der overhovedet ikke ved hvad i laver og de der .. og de der bruger jer ikke? Også hvad man bruger jer til. Nu er vi jo lidt ramt kan man sige her i kontoret for digitalisering, fordi vi bruger jer til rigtig rigtig mange ting. vi har kontakt med jer fra projektopstart, med ændring i FISK (program), serverdrift, og det hele. #01:31:01.2#

Interviewer: går det gennem serviceindgangen? #01:31:01.2#

respondent: nej ikke gennem serviceindgangen. Men KS jo generelt har vi meget mere kontakt med end et center har. Så hvis vi skal helt ned til den lokale medarbejder, så er spørgsmålet, hvad gør man når ens computer ikke kan starte. Altså man burde jo bare ringe, det er en del af aftalen med KS at man

kan få support. Men det nemmeste er jo at spørge sin sidemand. Og er man klar over man kan ringe ind ikke? Vi har da i hvert fald haft nogle der spurgte; koster det penge? Men at der var nogle der havde sagt det var for dyrt at ringe ind. Men det er jo ikke dyrt. En del af den PC-løsning du har købt, det er jo at den bliver supporteret af KS. #01:31:57.5# Så ring endelig, men det er faktisk nogle der tror det. men alene det at man kan tro man bliver opkrævet et gebyr for at ringe til IT-service. #01:32:17.0# Det er da også skidt for brugerne. Deres arbejdsdag kunne måske blive en anelse nemmere.

#01:32:46.8#

I SOF har vi måske også nogle udfordringer med hele den her sammenlægning af økonomi og personale-delen ikke? Man skal jo lige vænne sig til at nu er det hele samlet i KS. Jeg ved ikke hvordan oplevelsen er derude, men man mister jo en ressource. (*Alle administrative medarbejdere i forvaltningerne på økonomi- og personaleområdet er blevet samlet i KS - det blev besluttet i Borgerrepræsentationen i juni 2012 og projektet kalder Samlingen af administrative opgaver i Københavns Kommune, forkortet SAO.) Man mister jo en medarbejder som måske har bidraget med mere end bare at være økonomiansvarlig. #01:33:20.4#

Interviewer: tror du der er en opdeling mellem hvordan man ser KS?

respondent: Jeg opfatter dem jo faktisk som værende adskilt, hvis jeg nu lige skal kigge indad. Jeg ved godt det er KS, jeg ved godt det er det samme, men det er også fordi jeg er SOF præget, jeg tænker forskellige kontorer hvor man ikke sidder og laver det samme. Plus at jeg har opdaget at jeg skulle tale med personale et sted i organisationen, så jeg blev sendt lidt rundt, og jeg havde egentlig et specifikt navn, men ingen vidste rigtig. Men i var også lige blevet samlet, så ingen vidste rigtig, hvem der var jeg skulle tale med. For mig var det lidt en skidt oplevelse fordi jeg blev sendt rundt til tre forskellige og hver gang indleder man med; hej jeg hedder, og jeg skal det og det, ikke? Så har jeg også været ude for at jeg havde et Drupal-spørgsmål eller en fejlmelding på intranettet, og jeg rammer så lige en serviceindgangs-medarbejder i IT-support som ikke anede hvad Drupal var. Og jeg ved godt vi kan ikke være inde i alle systemer. Og det ved jeg jo godt, men der sad jeg tilbage og tænkte, det havde egentlig været nemmere hvis jeg havde oprettet en Remedy-sag, end hvis jeg havde ringet. For så havde jeg skrevet det og så havde i fordelt det. #01:35:13.3#

Jeg blev bare sendt videre. Altså han prøvede virkelig og han tog også skærm-dumps og fik sendt den videre, men altså hans ultimative svar blev; jeg er simpelthen nødt til at sende den videre i Remedy og jeg kunne godt have sparet mig selv for 5-10 minutter hvor jeg selv klarede det. Men altså, så for mig at se er der en skelnen mellem servicedelen og de samarbejdspartnere, vi har. #01:35:50.3#

Interviewer: og det er i servicedelen, der er plads til forbedring især? #01:35:54.3#

respondent: jamen det er jo fordi jeg har jo ikke været så meget inde i samarbejdsdelen med de andre, men jeg opfatter det jo bare sådan at det ene er et kundeservicecenter, og det andet er de projektledere og de projektressourcer der bliver tilknyttet, når vi laver et eller andet ikke? #01:36:09.1#

...

#01:37:05.8#

respondent: men i har jo også næsten tre serviceindgange ikke? i har IT, i har personale og i har økonomi. Det er forskellige mennesker alle tre steder og på den måde bliver det bare endnu mere opdelt. Altså jeg kan ikke ringe til 3 og 4 og så tale med, altså. Jeg skal vælge imellem dem hvis jeg har et personale administrativt spørgsmål og også et for økonomi, så er det egentlig 2 opringninger. Så det er sådan lige pludselig er der tre serviceindgange man skal forholde sig til. #01:37:55.5#

respondent: plus at så har du ikke siddet i en kundeserviceafdeling før, for en del af kunsten er jo at få afdækket hvad er det i virkeligheden personen, der ringer, vil? #01:39:08.6# Så det er også noget spørgeteknisk og noget lytteteknik.

Interviewer: Jamen tiden løber jo fra os. Jeg tror jeg er ved at være igennem det. Det eneste jeg lige har tilbage er om du i nogle sammenhænge samarbejder med de øvrige forvaltninger? #01:39:53.5# Er det en metode som man gør brug af i SOF? #01:39:56.1#

respondent: det er så et spørgsmål om jeg skal skelne mellem kommunikation og så mit andet virke som projektmedarbejder. fordi vi skal køre nogle projekter i samarbejde med SUF hvor SUF egentlig

skal være hovedforvaltning. Der kommer til at være lidt samarbejde. Jeg ved at hvis vi kigger overordnet digitaliseringsprojekter, så kører der det her citizen 2015-noget som er hele kommunen, det er på tværs af forvaltningerne. Og idag har jeg haft et møde om at vi jo skal lægge vores kommunikation i forhold til kommunikation fra selve den overordnede projektorganisation så vi ikke overlapper, så vi ikke spammer de samme mennesker. Som sådan har jeg ikke samarbejdet men jeg ved det er en kadence vi skal tilvænne os til, hvis der kører et overordnet projekt. #01:40:52.7#

#01:40:54.6#

Interviewer: så det er mere i særtilfælde at det er? #01:40:57.7#

respondent: ja det er det. fordi de systemer vi udvikler jo oftest er SOF-specifikke. Og det er ikke særlig mange af vores projekter lige nu som skal bruges af andre end SOF-medarbejdere. Så er der sådan de helt store kommunale tilfælde osv men de kører jo for det meste i KS, og så kobler vi os på.

#01:41:27.0#

SLUT

Bilag 12 Interview BIF decentral 1 (29. april 2014)

Interviewer: jeg har fundet ud af selvom der er tale om en lille forvaltning, så er der stadig mange der føler, der er langt fra central til decentral forvaltning #00:00:56.3#

respondent: der er meget langt til Bernstorffsgade eller hvor det nu er. Men det er der. #00:01:10.1#

Interviewer: Jeg skriver jo netop om kommunikation i en decentraliseret struktur, så der er noget med hvordan skal vi fysisk organisere kommunikation men også hvordan skal vi nå ud i organisationen.

#00:01:47.8#

Det var sådan i det store hele. #00:02:13.5# Mit indtryk er at der i BIF er mindre behov for jeg vil ikke sige hjælp, men på kommunikationssiden har BIF næsten altid gjort det selv, og sagt det gør vi bare og så ved vi (KS) faktisk overhovedet ikke hvad det er BIF gør men det virker, og det er også derfor det

interessant. For min kollega sagde, de gør det rigtig godt, men vi ved faktisk ikke hvad det er de gør.
#00:02:44.7# Så det er sådan landet ligger. Og det vi så skal snakke om idag det er 4 overordnede hovedemner, jeg har fået fra de første interviews, jeg lavede. Kommunikations som ledelsesdisciplin og hvordan det bliver prioriteret. hvordan kommunikation er organiseret i organisationen, den der distance fra central til decentral forvaltning og så lidt omkring KS og samarbejdet med KS.
#00:03:25.9#

det første jeg godt kunne tænke mig vi snakkede om er en kort introduktion til dine arbejdsopgaver.
#00:03:33.5#

respondent: Jeg er jo beskæftigelseskonsulent, og det er jeg i den kontekst der hedder ungecentret, dvs vi har de unge mellem 18 og 30. Og så er jeg i den specielle afdeling der hedder FBI dvs vi har de unge kriminelle. Så det er vores specielle målgruppe. Og på den ene side er vi jo totalt uddannelses og beskæftigelsesrettede, det er man jo i BIF, og det skal vi være men samtidig har vi også en målgruppe som er tung socialt, og vi arbejder fx med fast sagsstamme, altså vi har faste borgere, normalt er det at en afdeling trækker på personnumre ikke? Men vi har simpelthen vores egne borgere og vi har også relativt få sammenlignet med andre og dvs vi kan gøre det mere helhedsorienteret. Vi gør det allerede mere helhedsorienteret, simpelthen fordi vi har ressourcerne til det. Så det er sådan set det.
#00:04:43.7#

Interviewer: og kommunikationsopgavemæssigt har vi talt om at du er, eller har været... (redaktør for nyhedsbrev) #00:04:55.4#

respondent: jamen jeg tror faktisk det er nedlagt nu, vi var en gruppe der mødtes hvert halve år eller sådan noget. #00:04:59.0#

Interviewer: godt så kommunikationsopgaver var ikke noget der fyldte i din hverdag? #00:05:02.9#

respondent: det har virkelig altid været en lillebitte opgave. #00:05:09.5#

Interviewer: Godt, så kunne jeg godt tænke mig vi snakker lidt om centralforvaltningen. Hvor tit har du kontakt til dem? #00:05:25.6#

respondent: jamen relativt sjældent. jeg har været med i en arbejdsgruppe hvor vi arbejder med de her udviklingsmål som nu er en del af vores samtalekoncept. så der har jeg siddet sammen med de folk der har været tilknyttet projektet inde fra Bernstorffsgade. Det er meget, meget sjældent. Jeg kan nærmest ikke huske hvornår det, men altså hvis man har et spørgsmål vedrørende noget ferie som man ikke lige kan få opklaret her eller et eller andet, ikke? og så en sjælden gang imellem, jamen det er jo så KS, men en enkelt gang har jeg sendt et spørgsmål vedrørende noget lovgivning til en af juristerne i KS. Men det er sådan hvad jeg kan huske og jeg har været her i den her afdeling i 2,5 år og før det 2 år ude i Baldersgade. #00:06:35.1#

Interviewer: så det er meget lidt #00:06:38.1#

respondent: det er meget lidt. Jeg ved ikke om det er fordi behovet et lille men det er som sagt for at kontakte nogen kræver det jo man har en ide om hvem og hvad de laver, og det har man nok ikke som menig medarbejder ret meget. Jeg vil tro at ledelsen har meget mere, fordi de modtager jo deres opdrag derfra og skal levere en masse afrapportering tilbage osv ikke? men som menig medarbejder har man meget lidt fornemmelse af hvad der foregår i centralforvaltningen. #00:07:07.2#

Interviewer: Så du ville måske bruge dem mere, hvis du vidste hvem du skulle kontakte? #00:07:09.1#

respondent: det ville jeg givet vis. Men jeg synes også systemerne er sat op sådan nu, man kommer igennem hvis man prøver at ringe til KS, så har man ligesom fire valgmuligheder, hvis du har et spørgsmål der ikke lige passer ind i en af dem så. Hvad gør man så ikke? Så det er svært, og det er

virkelig sådan en monolit, som der ikke skinner meget lys igennem, for at sige det på den måde ikke?
#00:07:36.4#

Interviewer: og det synes du er det samme med BIFs centralforvaltning i Bernstorffsgade? Altså med kontakt til dem? #00:07:41.9#

respondent: Ja #00:07:46.6#

Interviewer: for det var mest det jeg tænkte på her i første omgang. #00:07:47.8# synes du at centralforvaltningen godt kunne være mere sådan hvad skal vi kalde det, tilstede eller nærværende i hverdagen for dit arbejde? #00:08:01.6#

respondent: det er svært at sige, altså på en måde er det vel også udtryk for at vi ved hvad opgaven er og at vi løser den og sådan, men det bliver jo meget et tilknytningsforhold der er forankret i det enkelte jobcenter. Og så er det jo klart, men det er måske lidt usynligt for de menige medarbejdere... Jeg er helt sikker på der bliver udstukket en masse rammer central fra, men de bliver jo formidlet til os via vores ledelse, ikke? så det er ikke noget jeg tænker på, det er ind imellem hvor jeg har et eller andet spørgsmål, eller jeg har noget jeg godt kunne tænke mig at vide eller sådan noget, hvor jeg så tænker, hvor skulle man så rette dét hen, og der er jeg helt blank. Altså det må jeg sige. Jeg aner det ikke, jeg aner ikke engang hvad afdelingerne hedder og hvad de beskæftiger sig med. #00:09:00.4#

Interviewer: tror du det er den generelle holdning til centralforvaltningen, at der er langt ind?
#00:09:09.8#

respondent: ja det tror jeg. #00:09:12.5#

Interviewer: er det noget du også hører fra andre kolleger. #00:09:12.5#

respondent: ja det tror jeg helt sikkert. #00:09:12.5# det er muligt hvis man har arbejdet i forvaltningen i rigtig rigtig mange år, fordi folk rykker jo trods alt også lidt rundt, men så kan det godt være man kender nogen eller en enkelt der sidder centralt, så ringer man til hende og så kan hun måske guide mig. #00:09:43.3#

Interviewer: ja. synes du der er nogen forskel på centrale og decentrale ansatte? #00:09:43.3#

respondent: Hvad tænker du på? #00:09:48.2#

Interviewer: jeg tænker sådan væremåde eller rent kulturelt, i virkeligheden på alle leder og kanter. #00:09:57.5# synes du at du oplever en anderledes kultur, hvis du skal snakke med en i centralforvaltningen? #00:10:05.2#

respondent: det har jeg måske ikke tænkt så meget over. Altså der er jo den væsentlige forskel at hovedparten af min energi den er rettet mod borgerne, ikke? det man beskæftiger sig meget med det får jo naturligt ens fokus og det er det man prioriterer ikke også? hvor centralforvaltningen og KS altså de har kontakt med andre medarbejdere og med hinanden og tænker organisation og sådan noget, og så er det jo naturligt det, der får deres fokus. Hvis jeg har fornemmet en forskel, når jeg har haft kontakt, så er det nok den der med at man nogle gange har en fornemmelse af at dem der arbejder centralt, de har måske mindre fornemmelse for hvad er vigtigt for samarbejdet med borgerne. Men jeg synes ikke der er noget underligt i det, for.. #00:11:09.4#

Interviewer: de har jo ikke den daglige kontakt. #00:11:09.4#

respondent: nej. #00:11:10.6#

Interviewer: så kunne jeg godt tænke mig at spørge dig om, når du nu præsenterer dig selv til en eller anden ny, der ikke er ansat i kommunen, hvor siger du så at du arbejder? #00:11:20.2#

respondent: jeg siger vel egentlig jobcentret. og det kan godt være folk så ikke .. jeg tænker jo selv jobcentret som en del af kommunen, det gør jeg altså, jeg er heller ikke sådan gammel AF baggrund eller et eller andet. Det er egentlig fordi så tror jeg folk får sådan et nogenlunde billede af hvad jeg arbejder med osv., men hvis folk spørger mere ind så kunne jeg nok godt finde på at fortælle det der med at det er en forvaltning, og specielt hvis det er nogle der er interesserede, rent faktisk, at vi netop har noget tværfagligt samarbejde med alle mulige andre forvaltninger og.. Men jeg tror hvis det er bare sådan den hurtige præsentation så er det at jeg arbejder i jobcentret. #00:12:09.7#

Interviewer: ja. super, så kunne jeg godt tænke mig at vi snakker lidt om kanaler. Jeg kunne godt tænke mig at høre dig hvor du gerne vil have ny og vigtig information fra, når nu vi snakker din egen forvaltning? #00:12:32.3# du sagde før at centralforvaltningen giver noget information til din leder, som så giver det til dig, er det sådan typisk den vej informationen går?

respondent: ja #00:12:43.5#

Interviewer: Det er ikke sådan at nu skal du læse det på intranettet, eller du får en mail...? #00:12:47.4#

respondent: jo altså men det kommer fuldstændig an på hvad det er for en type af information. Altså jeg synes fx KS er gode til når der bliver udrullet en eller anden ny version af opera eller et eller andet, som har fuldstændig lavpraktisk betydning for min arbejdsdag på mandag, så får man typisk en mail om at sådan og sådan og med et link til hvis ikke det fungerer, og det synes jeg er enormt rart. Fordi det flasher at her sker noget nyt og jeg behøver sådan set ikke give det mere opmærksomhed - hvis det fungerer så er det dét. #00:13:17.2#

Interviewer: så du kan godt lide den kommunikation der går helt ud til den enkelte? Altså du får en mail på din personlige mailkonto og du skal ikke søge en masse? #00:13:34.6#

respondent: yes. #00:13:34.6#

Interviewer: Godt. Og hvordan med vigtig information inde fra BIF, så synes du det fungerer godt at få det fra din chef, og det er der du også helst selv vil høre det fra? #00:13:43.2#

respondent: Jamen jeg synes at hvis det fx er sådan nogle større organisationsændringer, eller sådan større ting som er politisk bestemt eller hvor man har borgeren ved roret eller et eller andet. Det er typisk på vores ugentlige centermøder at sådan noget. Og hvis man så ovenikøbet kan få nogle ud og fortælle om det, jeg forventer ikke borgmesteren skal stå her hver gang der sker et eller andet vel? Men kom nogle ud og fortalte om det og sagde; det har vi været med til at lave, og ligesom kan give det den der glød der er i at nu sker der noget stort og nyt og organisatorisk - det synes jeg er rigtig vigtigt. Også så man har mulighed for at stille nogle spørgsmål og reflektere over det i grupper, team eller et eller andet. det synes jeg fungerer godt. men det er jo sådan nogle ting, så er der er en masse daglige ting som man bare skal samle op undervejs. En ting, og der må jeg være helt ærlig, der bare overhovedet ikke fungerer for mig hvis det er noget jeg skal være opmærksom på, det er intranet. Intranet fungerer slet ikke hvis det er noget jeg selv skal samle op. Det er mest centernet men også intranet. Og det er noget med arbejdspresset og det kommer også sådan i en blandet strøm med ting som artikler om en person (ugens profil) og så kommer der noget, og rigtig meget af det er rigtig meget, tænker jeg i en travl hverdag, perifert, så hvis der virkelig er noget jeg SKAL se, så er det ikke der det skal ligge. #00:15:46.4#

Eller også skal man bruge intranettet på en anden måde og ikke have så meget af det der, magasinagtige stof, det er der meget af, og det har jeg ikke tid til. #00:16:02.3# Eller det er jo en prioritering, men jeg mener ikke jeg har tid til det.

Men hvis man skal bruge intranettet til det, så skulle der ikke være så meget nice to know. Der skulle kun være need to know så man vidste at der er man simpelthen nødt til at gå ind løbende og at man faktisk vidste hvad der stod, men sådan er det jo ikke i dag. #00:16:54.8#

Interviewer: så der er ikke noget du er kæmpe fan af nice to know - du vurderer at det har du ikke tid til? #00:17:03.9#

respondent: det har jeg faktisk ikke. #00:17:04.6#

Interviewer: tror du det generelt er sådan eller hører du af og til ved frokostbordet at dine kolleger sidder og snakker om en eller anden artikel de har læst eller ugens profil og noget i den stil? #00:17:15.6#

respondent: det ved jeg ikke. det kan godt være jeg er lidt atypisk, men jeg er nok meget til det der med ikke at bruge tid på nice to know. men jeg tror generelt at folk har for travlt til at sidde og læse nice to know. #00:17:38.3#

Det er jo nok, altså hvis man sætter uddannede journalister til at lave sådan en, så vil de jo også være glad for sådan noget som nyheder, problemet er at det har vi sgu ikke tid til. #00:18:03.6#

Hvis jeg skal have nyheder, så er det altså et andet nyhedssite jeg går på ikke? Altså så går jeg på et rigtigt nyhedssite.

Interviewer: Ja. Jeg kunne godt tænke mig, inden vi går videre og for at have styr på organisationen her på jobcentret, ledelsen for dig - hvem er det her? #00:18:30.0#

respondent: jamen det er jo, på den måde er vi jo et lille center. Min direkte leder er det er Dorthe, som er en del af ledelsesgruppen som er med Marianne Larsen i spidsen. Nu er det så også lidt tilfældigt, men man passerer ligesom igennem ledergangen for at komme herved, så det er meget konkret at ledergruppen det er "de der". #00:18:53.9#

Interviewer: og hvor mange er der i ledergruppen? #00:18:53.9#

respondent: jeg mener efterhånden de er oppe på (tæller), 5 afdelingsledere mener jeg og Marianne er centerleder og så mener jeg der er en ubesat stilling lige nu, men jeg er ikke sikker. #00:19:32.8#

Interviewer: okay ja godt. og i holder ugentlige centermøder for alle? Afdelingsledere.. #00:19:45.9#
#00:19:45.9#

respondent: det er alle, alle. #00:19:46.1# der er ikke mødepligt men det er som regel en rigtig rigtig god ide at komme derned for det er også, det kan være nogle større ting fra centralt hold, men det kan også være en leverandør eller to der kommer og præsenterer et eller andet, det kan være et nyt projekt eller. Det kan også være nogle fra afdelingerne der præsenterer noget eller altså alt muligt. det har også været meget i forbindelse med kontanthjælpsreformen der var der selvfølgelig også noget der havde fokus næsten ved hvert møde. #00:20:19.4#

Interviewer: vi har allerede sådan lidt været inde på det, men jeg har skrevet ned; i hvor høj grad prioriteres kommunikation af ledelsen? #00:20:31.6# Og nu tænker jeg ledergruppen her (jobcenter kbh). #00:20:34.1#

respondent: jeg tror ikke man kan sige den ikke prioriteres, men jeg ved ikke hvor dygtigt de prioriterer den fordi de har, altså jeg har ikke indtryk af der er nogle der arbejder med kommunikationsbaggrund i ledergruppen. For eksempel synes jeg, vi har jo fået noget nyt centernettet, som er en del af intranettet ikke, og jeg synes det ser meget pænt ud, meget pænere end det vi havde før, der lignede sådan noget som nogen havde siddet med saks og klippe klistret ikke? men det er uoverskueligt, jeg har svært ved at finde tingene. jeg forventer at et centernet det skal virkelig være et arbejdsredskab, der skal man kunne gå ind og finde lokale arbejdsgange, dokumenter. Og vi har travlt,

man har ikke tid til at finde en halv time til at lede rundt. men det virker ikke helt som om det er nogle der har viden om hvordan gør man tingene let tilgængelige elektronisk som har siddet og arbejdet med det. #00:21:39.6#

Interviewer: okay nej. Ved du hvem der har lavet centernet? #00:21:39.6#

respondent: jeg ved det ikke men går ud fra der er noget CMS eller der må være en eller anden skabelon der er stillet til rådighed centralt, ikke? og så er der nogle lokale redaktører som så sidder og med skovl lægger på - altså jeg ved ikke hvad principperne er. det er svært at finde frem og svært at finde relevant materiale. #00:22:05.0#

Interviewer: okay. men sådan rent informationsmæssigt, så når der er nogle større og vigtige informationer så kommer de fra ledelsen, og det er også sådan det helst skulle være. Det virker generelt som om ledelsen tager det som en del af deres opgave at informere deres medarbejdere og ikke bare sige; i skal læse det på intranettet. #00:22:25.9#

respondent: ja men det tror de gør. #00:22:32.2# men vi har jo fx lige haft trivselsundersøgelse hvor, nu scorer vi generelt rigtig pænt og højt. men der var tre spørgsmål omhandlende kommunikation hvor vi var sådan mærkbart faldet og det kan jo ikke andet end tages som kritik, hvis man har ligget rigtig højt og så går ned på sådan et relativt lavere niveau, selvom det stadig er rigtig pænt. men personligt har jeg indtrykket af at de tager opgaven alvorligt med at kommunikere. det er jeg slet ikke i tvivl om de gør, fordi det er også noget med at klæde medarbejderne på til at udføre deres rolle. Men der er noget forvirring omkring, der er ikke klarhed blandt dem selv og derfor også blandt medarbejdere netop om kanaler, og hvad bruger vi hvornår. Fx har vi sådan en stor ting som kontanthjælpsreformen, som mildest talt har været lidt kaotisk, der har det været sådan at arbejdsfordelingen har været at en af afdelingslederne hun har haft rollen med at skulle kommunikere, og det er så blevet i mailform med nogle lange lister og så opdateringer med nye lange lister og resultatet har været at for tit så har medarbejderne siddet fuldstændigt, altså hvad er op og ned her ikke? hvor at der kunne man godt have tænkt en kommunikationsstrategi inden hele den her kæmpe reform gik i gang for det har givet rigtig meget, og det er jeg nødt til at sige, frustration blandt medarbejderne, for vi har ikke kunnet skabe os overblik over hvad der lå men også nogle gange have fornemmelse af at der var en masse der lå der som vi slet ikke havde adgang til. jeg tror også det er fordi det har været ligeså kaotisk for ledelsen. #00:24:35.9# Og der kunne man have lavet et tema fx inde på intra eller endnu mere relevant på centernet. At man så havde et sted hvor man kunne prikke ind og sige kontanthjælpsreformen eller reform-nyt. Som var vældig struktureret så man kunne finde tilbage og det der blev kommunikeret for tre uger siden det lå stadigvæk et sted. Det havde været fantastisk. #00:25:17.7#

Man kan ikke kun give dem skylden, men altså en forudsigende ledelse kunne måske have sagt; det her bliver stort, vi er nødt til at gøre noget om kommunikation uanset hvor godt processen i øvrigt forløber. #00:25:54.9#

Interviewer: Jamen så er vi nået til det sidste af de store emner, og det er KS og forvaltningerne. Typisk når du får noget information fra KS, hvordan kommer det så? #00:26:45.6# Vi har allerede snakket om at du typisk får en mail og at det fungerer godt. Er der andre veje ind? #00:26:49.9#

respondent: Lige akkurat på IT igen synes jeg de er gode til på en eller anden måde at få det HELT ud på min skærm, netop i en mail som regel. Men på alt det andet som er sådan noget som HR, lønregistrering og så videre, i det omfang vi får noget af vide, så går det faktisk via administrationen her i huset. Vi har en eller to administrative medarbejdere der sidder med det, som så typisk sender en mail til huset. #00:28:30.5#

Interviewer: så de er indgangen og det fungerer? #00:28:40.3#

respondent: ja de ved og så sørger de for at informere i det omfang de synes er nødvendigt ikke. #00:28:40.3#

Interviewer: er der nogle kanal du helst så KS benytter - er det mail direkte til dig? #00:28:53.8#

respondent: altså man har jo heller ikke lyst til at blive overdyndet med alt muligt. Der er jeg næsten tilbøjelig til at synes at det kunne godt ligge på intranet eller et centernet, for fx ferieregler, det er typisk noget, man kunne gå ind og finde det. #00:29:21.9#

Interviewer: bruger du forøvrigt søgefunktionen på intranettet? #00:29:21.9# #00:29:24.7#

respondent: det gør jeg faktisk, men det er som regel når jeg er helt lost. Generelt skal det helst være sådan at man intuitivt finder frem til det man skal have, men når man så ikke kan det, så begynder man at søge og det er meget sjældent man får bid gennem søgefunktionen #00:29:44.7# Men det er jo godt den er der. #00:29:45.3#

Interviewer: hvad med det med at ringe op til KS og få fat i Serviceindgangen? #00:29:54.8#

respondent: det er typisk IT-hotlinen. De skal i øvrigt have stor ros. Hver gang jeg evaluerer dem, så giver jeg dem kæmpe ros. Jeg har aldrig mødt en hotline der er så serviceminded og faktisk gør deres job noget sted i verden. Det skal de virkelig have ros for. De er kompetente, og venlige og ustressede. Og får som regel løst problemet, som regel fungerer det når man har ringet til dem en gang, max 2 gange. #00:30:18.6# #00:30:54.2#

Men ellers har jeg den der oplevelse af at, altså jeg ringer jo ikke til KS særlig tit, men når jeg gør, så er der ligesom de der 3 eller 4 indgange og hvis man ikke kender organigrammet og fx skal snakke med juristerne, for de bliver ikke nævnt, hvor hører de hjemme? Og det er jo ikke nogen mulighed for at blive hængende i røret og få personlig hjælp. Så jeg vil sige det føles lidt som, at det slet ikke er tænkt til at der skal være en åben kommunikation. #00:31:43.9# Det er kommunikation fra KS til os.

Interviewer: så det er ikke så høj transparens eller gennemsigtighed man møder når man ringer ind? #00:32:00.0#

respondent: nej. og der er ikke en fall back position, så hvis man ikke lige passer ind i de der at så kan man vente og blive personligt betjent. det er der jo normalt i sådan nogle. #00:32:14.3# Og det undrer mig lidt. #00:32:31.6#

Interviewer: okay. Et vellykket eksempel på kommunikation fra KS har vi talt om. Men har du et eksempel på noget, der har været knap så vellykket fra KS? #00:32:46.8#

respondent: egentligt ikke. #00:32:57.7#

Interviewer: Nej. Mit næste spørgsmål var så om du har en generel anbefaling. Der har vi været inde og snakke om serviceindgangen og når du ringer ind. Men hvis nu vi skal snakke om når KS kontakter dig og ikke når du kontakter KS har du så en anbefaling? #00:33:14.7#

respondent: Hvor meget gør de det? Det kommer jo også an på hvad man har af målsætning om synlighed og om oplevelsen af relevans osv, ikke? #00:33:40.8# #00:33:44.1#

Men altså rigtig meget af det er jo også, og sådan er det med administrative systemer, at hvis tingene fungerer, så tænker man ikke på det. Det er jo når tingene ikke fungerer at man så gerne vil ha, og jeg tænker at det at de måske ikke opleves som værende helt nærværende er måske et udtryk for at rigtigt meget af det de står for det fungerer og det er jo egentlig en positiv ting. #00:34:17.0# På en eller anden måde er det lykkes dem at etablere nogle rammer som gør at jeg kan fungere herinde ikke, som medarbejder. Men jeg tænker at det ville være godt at de var på en eller anden måde mere tilgængelige eller oplevedes som mere tilgængelige, for når man får fat i medarbejderne så er de jo totalt serviceminded, det er ikke pga den enkelte medarbejder, men det er mere hvordan systemet fremstår og der fremstår det altså som ikke specielt gennemskueligt eller tilgængeligt.

Interviewer: hvordan tror du den overordnede holdning til KS er sådan i hele jobcenteret? Er alle andre ligeså begejstrede, hvis jeg kan sige det? #00:35:08.2#

respondent: det er jo ikke så gammel en reform det der med KS, og der er trods alt mange kolleger som vi har siddet op og ned af som er en del af det, så på den måde er det jo ikke så fremmed. Nogle kolleger har endda haft et valg eller en mulighed for om de skulle blive decentralt eller skulle de med centralt så på den måde føles det stadig som kollegaer og en del af samme organisation. #00:35:51.4# men jeg synes da det absolut er noget man skal passe rigtig meget på med, at det altid er et issue det der med "de andre". Og der opstår lynhurtigt en negativ stemning og jeg har både arbejdet ude i marken og inde centralt. Og når man sidder inde centralt, hvor man jo meget tit har det der direkte ansvar overfor den politiske ledelse jamen så skal man levere på noget og kan de ikke forstå det, og kan de ikke komme med de facts vi har brug for? Og når man sidder ude decentralt så er det, jamen de bliver ved med at kræve og kræve, og kan de ikke forstå vi også har et ansvar overfor borgerne? Så det er super vigtigt at man har den for øje både centralt og decentralt. Man skal blive ved med at være relevante for hinanden, og have så meget føling med hvad hinanden laver at der ikke opstår den der med "jamen de sidder bare og meler deres egen kage" og "de sidder bare og vil have ressourcer til at mele deres kage" ikke? #00:37:01.7#
#00:37:03.1#

Interviewer: jeg kan ikke lade være med at tænke, når nu du siger at KS er relativt tæt på dig, at så er det jo måske fordi at BIF netop ikke er så vanvittigt decentral. En eller anden der sidder decentralt, vil jeg måske våge at påstå giver et andet svar. #00:37:24.0#

respondent: ja. der er godt nok langt. Jo det tror jeg også. #00:37:38.3#

Interviewer: så der har KS nok en fordel i forhold til BIF fordi begge organisationer er små i forhold til mange af de andre forvaltninger. #00:37:52.0#

respondent: Der er også et eller andet med at et jobcenter, altså vi er relativt.. i forhold til en lille institution med måske 5-10 ansatte så er vi stadigvæk en stor enhed. Så mange lag er der jo heller ikke fra Borgmester og til gulvmedarbejderen her vel? der er selvfølgelig lag, det er der ingen tvivl om og det er en hierarkisk organisation, men vi føler os jo som en del af et system. det er der ingen tvivl om. og vi har jo også den her myndighedsrolle overfor borgerne, som man måske ikke helt på samme måde har ude i meget decentralt. #00:38:32.8#

Interviewer: Ja det kan meget vel være at jeres arbejdsopgaver er det der gør i BIF at i føler i mere er en del af det kommunale, hvor nogle som fx sosu-medarbejdere på et plejehjem føler at "jeg er meget mere borgerrettet". #00:38:49.4#

respondent: der leverer man en service, det gør vi selvfølgelig også, men vi har samtidig myndighedskasketten på, ikke? #00:38:55.8#

Interviewer: det var en god pointe. Godt jeg tror faktisk vi er kommet igennem det hele så.
#00:39:01.1#

SLUT

Bilag 13 Interview BIF decentral 2 (2. maj 2014)

Interviewer: hvis du vil fortælle mig lidt om dine arbejdsopgaver og lidt om stedet her. #00:00:55.4#

respondent: ja har været her i 17 år, og så har jeg faktisk undervist i mange år på social sundhed, men jeg har arbejdet i mange år som projekt, og lige nu er jeg projektleder på et EU projekt hvor vi er seks lande. Det sådan set stort set det jeg har. Og så har jeg en masse sådan forskelligt projekter.

#00:01:51.1#

Det er sådan at England er leder af organisationen og vi er så inddraget i det. Og der er så Norge, Danmark, Tyskland, Tyrkiet og Grækenland og et land mere. Meget spændende. #00:02:13.0#

Men jeg har været mange år med internationale projekter. Det kan jeg godt lide, det elsker jeg.

#00:02:21.8#

Interviewer: forleden var jeg inde og snakke med en af dine kolleger inde på Jobcenter Kbh og hun har meget borgerkontakt, men det har i måske også her? #00:03:11.2#

respondent: jeg har ikke direkte, jeg har lidt vikarundervisning, bare et par gange ind imellem.

#00:03:22.4# Men altså jeg har ikke sådan arbejdsmarkedskontakt mere. #00:03:42.6#

Interviewer: ved du hvor mange i er ansat cirka herude på CBSI? #00:03:45.0#

respondent: ca 200 .. #00:03:47.3#

Interviewer: hvordan er det lige at i (CBSI) er placeret i organisationsdiagrammet i BIF?

#00:04:02.8#

respondent: Vi er et af beskæftigelsescentrene. #00:04:25.2#

Interviewer: lad os snakke lidt om centralforvaltningen og forholdet med dem. Er det sådan en fast del af dit arbejde at du tit har kontakt til centralforvaltningen? #00:04:45.9#

respondent: ikke sådan, nogle gange. Med det her (projekt) har jeg ikke for den ligger bare her. Så ikke så meget, udover at vi informerer at vi har projektet osv. Og så har jeg noget med CDU (Center for driftsunderstøttelse) fordi de har jo regnskabsafdelingen. Dem kommunikerer jeg med om regnskabet i projektet. Men ellers ikke det store. Og så har jeg selvfølgelig Kollega (nyhedsbrev) gruppen, der har jeg lidt møder der, men nu har de lagt om så det.. #00:05:42.9# så ikke det store. #00:05:46.6#

Interviewer: så centralforvaltningen er i princippet heller ikke særlig vigtig for dit arbejde?
#00:05:51.9#

respondent: nej. #00:06:01.7#

Interviewer: kunne du godt tænke dig at der var et tættere samarbejde med centralforvaltningen?
#00:06:06.7#

respondent: altså kun hvis det er sådan at det giver mening. For det har givet mening i de tilfælde hvor vi har fælles projekter fx i forhold til mit arbejde. Så kun hvis det er meningsfyldt, ikke bare sådan fordi man skulle et eller andet. #00:06:25.7#

Interviewer: nej og det er ikke meningsfyldt for dit arbejde? #00:06:29.8#

respondent: det er ikke meningsfyldt, nej. Det er det ikke, fordi jeg har så min afdelingsleder og den vej så. Det er mere sådan her i organisationen hvor jeg kommunikerer. #00:06:42.9#

Interviewer: tror du der er andre af dine kolleger her i CBSI som savner en eller anden form for bedre kontakt til centralforvaltningen? #00:06:55.0#

respondent: Jeg kan næsten ikke forestille mig det, for vi er sådan en selvstændig organisation. Vi får jo en gang imellem besøg af direktionen, og borgmesteren der holder for hele gruppen nogle generelle informationer og mere sådan visioner og hvordan vi skal udvikle os. Men ellers ikke. #00:07:27.9# jeg synes de har meget på ledelsesniveau. Der er der kontakt med centralforvaltningen, naturligvis. Men det er meget bureaukratisk du ved.

Interviewer: ja så det går gennem din leder? #00:07:50.2#

respondent: ja vi er jo en meget bureaukratisk organisation så. #00:07:59.2#

Interviewer: når nu du møder en ny person og du skal præsentere dig selv og hvor du arbejder, hvad siger du så? #00:08:08.7#

respondent: Jeg siger CBSI. Og internationalt siger jeg CBSI, Københavns Kommune. Så bliver det sådan i større sammenhænge. #00:08:45.9#

Interviewer: nu snakkede du selv om det her med at det i højere grad er ledelsen der har kontakten til centralforvaltningen. Så når du får et eller andet vigtig information om fx nye ændringer i organisationen eller nye arbejdsgange, kommer det så typisk fra din leder? #00:09:33.3#

respondent: ja. #00:09:37.5#

Interviewer: så er der meget personlig kommunikation gennem lederen og er det også sådan du synes det fungerer bedst? #00:09:38.4#

respondent: ja. #00:09:40.8# Det synes jeg det er for så kan man selv, for vi får jo også information som ikke er nødvendig, der er ligemeget. Men den kan jeg så selv sortere fordi den går i forhold til mine opgaver. Så på den måde kan jeg godt forstå man ikke sender direkte besked til 200 mennesker. Men det kommer så fra min afdelingsleder de der beskeder til hele afdelingen. men vi har jo forskellige

funktioner i afdelingen. Så jeg synes det er godt, for hvis der er noget vigtigt kan jeg så se at jeg i hvert fald skal kigge på det.

Interviewer: sender din leder det så typisk via mail eller er det personligt møder eller ugentlige møder ...? #00:10:32.5#

respondent: vi har både begge dele, altså mail men vi har også vores ugentlige møder. #00:10:38.0#

Interviewer: hvad med sådan noget som intranettet - det er ikke noget du bruger sådan til vigtig information eller? #00:10:41.7#

respondent: jo, jo meget. Jeg læser det hele tiden. Jeg har før været superbruger og jeg har selv skrevet en masse ting. Men lige nu gør jeg det ikke. #00:10:57.2#

Interviewer: så du producerer også indhold, der kommer til at ligge på intranettet? #00:11:04.7#

respondent: jo men jeg har produceret meget og jeg ved ikke hvor meget der kommer til nu, for jeg er ikke sikker fordi det er nyt. #00:11:21.6# Men det er sådan mere stift og standardiseret i strukturen. Jeg synes det er blevet standardiseret i en kedelig retning, for der er ikke så meget af det kreative mere i det.

Men altså jeg bruger meget intranettet til at finde information.

Interviewer: hvad er det for nogle typer af information du bruger intranettet til? #00:12:29.1#

respondent: jeg prøver at sætte mig ind i noget nyt, der sker rundt omkring, men så også fordi der er også nogle, som jeg har brug for, mere information, altså jeg skal udfylde nogle lokale skemaer og sådan. #00:12:49.6#

Interviewer: okay så det er meget praktisk? #00:12:49.6#

respondent: ja og jeg orienterer mig simpelthen på den der udvikling i BIF. #00:13:11.8#

Interviewer: hvad med sådan noget som need to know og nice to know på KKintra - er det noget du bruger? #00:13:36.1#

respondent: også nogle gange, altså ugens profil og sådan noget. det gør jeg nogle gange hvis jeg har tid. men hovedsageligt gør jeg det egentlig ikke. #00:13:53.9#

Interviewer: så det er et tidsspørgsmål - hvis man har tid til det så kan man godt lige læse det.. #00:13:58.4#

respondent: ja. men jeg synes det er godt der er det også. #00:14:09.3#

Interviewer: det her med at det er godt at få information fra din chef og at du også bruger intranettet meget, tror du også det er sådan generelt? #00:14:18.4#

respondent: jo altså det med at alle afdelingsledere står for information det er helt fast standard. men så er der det andet... #00:14:46.6#

Interviewer: okay så det med kommunikation som en del af ledelsesopgaven, det er bare en del af en leders opgave at informere? #00:14:51.3#

respondent: ja. #00:14:54.6#

Interviewer: tror du der er nogle bestemte typer af indhold på intranettet som er populære? #00:15:18.8#

respondent: jeg tænker ikke så meget populært, jeg tænker mere væsentligt. Altså jeg synes det er meget vigtigt at vide hvad der sker. Så jeg tror det er nødvendighed. #00:16:16.8#

Interviewer: ja. Det er gennem mit arbejde blevet mit indtryk at man generelt i BIF, er ret struktureret omkring sin kommunikation og at det fungerer rigtig godt. har du et bud på hvorfor det fungerer rigtig godt for BIF? #00:16:52.5#

respondent: jeg tror det er fordi man har efterhånden har udviklet et strategi. jeg ved ikke hvordan, men jeg tror det her med at ledelsen, nej jeg tror det sandsynligvis hænger sammen med at der stilles nogle krav til organisationen at vi skal producere noget, vi skal synliggøre vores resultater og dermed er det ledelsen som tager det som en nødvendighed og som deres ansvar at de også skal informere os, hvad der bliver forventet, hvad der sker osv. #00:17:31.4# fordi hvis vi ikke har information, så kan vi heller ikke leve op til de krav, så jeg tror det simpelthen at på grund af vi har sådan en strategi, mål og effektmål og alt muligt, så altså så er det sådan at du er nødt til at informere dine medarbejdere, ellers kan de ikke producere noget. Vi har nogle krav til at producere noget, derfor tror jeg det fungerer rigtig godt. #00:18:07.4#

Interviewer: så det er faktisk et naturligt element for at kunne arbejde? #00:18:14.4#

respondent: fuldstændig. altså hvis du ikke har information, så kan du sejle i din egen sø sige, jamen det vidste jeg ikke. du kan ikke komme med den undskyldning "det vidste jeg ikke", for du har fået den (informationen) i mails, på centernet, intranet, og vi holder møde. Vi er meget meget sådan, det er mere hovedsageligt det at man overloader information, det er så bagsiden af det. Altså det er brugt så meget, at man ikke kan være sikker på om folk kan huske det hele. Man har jo også årlige afdelingsmål osv, så på den måde er der mere sådan snor eller vi har sådan guidelines, så hvis man nu ikke husker det der, jamen så husker man da i hvert fald det store hele. #00:19:27.7#

Interviewer: det er sådan retningsgivende. Hvad med udover centernet, og i har også KKintra, men er der andre kanaler som man oftest bruger? I har jo møder, mails, intranet og centernet. Er der andre specifikke for her (CBSI). #00:20:08.9#

respondent: Vi har nogle centermøder, sådan temamøder. 4 gange om året eller sådan noget, og så ad hoc selvfølgelig. Så har vi også når centerchefen informerer, plus hvis der er nogle der har en speciel opgave. #00:20:53.3#

Derudover er der så koordinator-funktionen, ligesom jeg er i denne afdeling, men jeg er lige kommet på. Men det er jo kun en lille gruppe.

Interviewer: men i har nogle bestemte kanaler, som i bruger til information, og så holder man sig til det. #00:21:47.3#

respondent: ja absolut, og så ved man igen hvor man altid finder det. fordi centerintra prøver at få alle informationer ind i løbet af året. også dem der er standard informationer. altså information om arbejdsgange. #00:22:06.1#

Interviewer: så vil jeg gerne tale lidt om KS og forvaltningerne. #00:22:12.8# nu ved jeg ikke hvor tit du er i kontakt til KS? #00:22:20.6#

respondent: KS har jeg sjovt nok haft sådan en, netop på grund af det der internationale projekt, så har jeg brug for Dropbox fx. men den satte vi i gang men så holdt vi op for så har jeg bare den bærbare der (peger) som så kan gå på det. fordi jeg kan ikke gå på fra KS' server, der er en masse borgerinformation, altså en masse personsensitive informationer, så der kan jeg ikke komme på dropbox. Og så var en anden ting hvor jeg skulle have fat på KS, med rejse og opholdspolitik. Jeg skulle så bruge den i projektet og med den var jeg i kontakt med KS i tre uger. Der var ingen der kunne finde ud af hvad der er vores rejsepolitik. Så jeg har haft lidt, men det er ikke så tit, fordi vi har vores egne IT-folk. Dem har vi sådan, hvis man har lidt man ikke kan gøre selv af teknisk art. #00:24:31.9#

Jeg har ikke kontakt jævnligt, altså jeg har det sådan ad hoc. Vores løn og personalesager ligger der (i KS). Og faktisk også noget information af ikke teknisk art. Og så har jeg hvis det nu er jeg ikke kan finde ud af noget, så spørger jeg bare vores folk. Så i mindre omfang. #00:25:44.4#

Interviewer: hvad med når det er KS der skal have noget vigtig formidling ud til BIF? Kan du huske du har fået noget information fra KS, det kan være et nyt program eller... #00:25:59.9#

respondent: masser af gange. #00:26:08.8#

Interviewer: okay og hvordan har du typisk fået den information? #00:26:08.8#

respondent: mail #00:26:04.8#

Interviewer: personlig mail til dig? #00:26:04.8#

respondent: til alle. Sådan noget med "husk den og den dato..." det er alle (der får mails). #00:26:23.1#

Interviewer: hvordan synes du det har fungeret? #00:26:24.6#

respondent: det har været fint. #00:26:29.2#

Interviewer: så når du kontakter KS så er det som regel telefonen men når KS kontakter dig, eller hele CBSI er det som regel mail. #00:26:44.8#

respondent: ja generel mail til alle. Eller hvis jeg har haft min egen sag, så har de selvfølgelig kontaktet mig via mail. De ringer også nogle gange. #00:27:02.4# men mails hovedsageligt. #00:27:06.9#

Interviewer: og det er også den bedste måde? #00:27:06.9#

respondent: helt udemærket. #00:27:14.4#

Interviewer: kan du komme i tanke om et godt eksempel på vellykket kommunikation på KS, det er så måske noget af det vi har talt om? #00:27:27.6#

respondent: ja og så sender de også en ekstra påmindelse igen hvis det er vigtigt. De sender en påmindelse lige inden, den samme dag eller sådan noget. Det synes jeg er godt. også synes jeg også det har været behageligt at når jeg fx ringer til lønkontoret, at så får man svar med det samme. #00:27:59.8#

Men så var der dengang hvor ingen kunne finde ud af det med den der rejsepolitik. #00:27:59.8#

Interviewer: så det var et mindre vellykket eksempel? #00:28:02.9#

respondent: det var mindre vellykket. det var simpelthen utroligt at der ikke er sådan en fælles kollega centerinfo eller sådan noget. For selvfølgelig skal der være en lov. #00:28:24.4#

Interviewer: har du en generel anbefaling til hvordan det i den situation fx kunne have været forbedret? #00:28:43.4#

respondent: på den måde at hvis der var en der, altså hvis man vidste at "rejsepolitik det er ikke mit ansvar" men det er Mette der står for det, du får information af hende. men der var ingen, alle sagde "uh jeg prøver her" eller "prøv den afdeling". #00:29:07.7#
Du ved ikke hvor mange jeg snakkede med. Til sidst var der en der sagde; "Kontakt den her person i centralforvaltningen, de må vide noget." #00:29:19.2# Og så sagde hun "jeg undersøger det for dig". #00:29:23.6#

Interviewer: så du havde oplevelsen af at blive stillet rundt? #00:29:29.5#

respondent: ja. til forskellige afdelinger alle mulige steder. i tre uger ringede jeg og sendte mail osv. Jeg tror det er så nyt at de har de opgaver (*pga SAO), så jeg tænker at de kunne udvikle på den måde, så hver har et ansvarsområde og så kan man sige; "det er den person (du skal tale med)". Fordi det er lidt frustrerende at der bare er ingen der ved det og nu skal jeg igen ringe ind, og nu skal jeg igen gøre det samme. #00:30:15.0#

Interviewer: dit overordnede indtryk til KS er det relativt positivt? #00:30:25.4# udover din frustrerende oplevelse.

respondent: Jo altså jeg synes det er positivt, når der kommer (information) derfra, for det er nogle helt klare ting vi skal gøre og det fungerer. Og det er en kæmpe frustration selvfølgelig for kolleger der oplever at det ikke fungerer. Det ved jeg så ikke hvem der har ansvaret om det er KS eller server eller.. #00:31:14.7#

Men jeg har et godt billede (af KS) .. #00:31:22.9#

Interviewer: hvordan tror du den generelle holdning sådan i hele CBSI er til KS? #00:31:28.4# er folk tit frustrerede fordi en sag tager for lang tid eller...?

respondent: før havde vi nogle tekniske ting og det løste de med det samme. jeg tror den største frustration er nogle gange når systemerne går ned. jeg tror det er sådan. #00:32:11.1#

Interviewer: jeg kunne godt tænke mig lige at snakke om jeres centernet. du sagde du bruger det til at søge noget forskellig information på. Synes du det er nemt at finde det information du skal bruge på centernet? #00:33:03.7#

respondent: nej. #00:33:08.2#

Interviewer: det er relativt nyt er det ikke? #00:33:08.2#

respondent: den nye form er det her år. jeg synes bare, og jeg har snakket med nogle andre også, det er ikke så nemt at finde ud af. Altså ikke sådan umuligt, men lidt uklart. jeg synes det gamle var nemmere, men sandsynligvis fordi jeg skrev og sådan. men jeg har oplevet andre der også siger "hvor kan man finde det her på?" Jeg synes ikke den er så nem. #00:33:45.9#

Interviewer: Jeg tror faktisk vi er ved at være igennem det så. Ja det var det. #00:34:02.3#

SLUT

Bilag 14 Interview SOF decentral 1 (8. maj 2014)

Interviewer: jeg vil rigtig gerne lige høre om din baggrund. sådan typiske arbejdsopgaver og sådan. #00:00:04.9#

respondent: altså jeg har jo været meget tid her. og det har bredt sig meget hvor jeg har været ansat i forhold til de ting jeg har lavet. men i 2001 der fik jeg et midlertidigt job, jeg skulle hjælpe nogen i SOF, og så kom jeg ud på Sjællandsgade og det var så inde på Nørrebro sociale center, som de havde der på det tidspunkt, og satte nogle computere op og så synes jeg det var ret godt og noget jeg havde en god

erfaring med. og så synes de jeg skulle fortsætte der, så det gjorde jeg. så jeg blev sådan en almindelig IT-koordinator i SOF. Og der var jeg så med til også at flytte rundt, for de flytter jo hele tiden. Nå men så røg jeg ned som koordinator og så ansatte de en anden en. De har jo altid haft IT-folk på lokationerne, i forskellig grad og omfang. #00:01:37.9#

Interviewer: It-bestillere og sådan noget i den art, ikke? #00:01:40.8#

respondent: ja men også nogle der sad, du havde jo også det der serverne, de stod jo lokalt ude på lokationerne. Og der var det rart til at have folk på lokationen til at gå og vedligeholde de ting. det gjorde vi så også. plus al hjælp til brugere. og det var alt lige fra at sætte ledninger til og opsætte systemer og alting. #00:02:23.9#

Vi endte to mand på at være med i Indre Nørrebro hvor vi sad en del år og jeg løb rundt og hjalp med alt hvad der var. #00:02:36.0#

Vi dækkede alt hvad der var i huset. også telefoni og andre ting. Det var ligesom vores job. #00:02:48.9#

Og der havde du så, hed det KS eller hed det bare IT-service, det koncept der er idag, var ikke kommet til. og så fandt man ud af i omkring år 2007 at man ville lave KS og så satte man økonomi og IT-folk sammen og så hentede man alle IT-koordinatorne ind. Så der røg jeg jo med ind. #00:03:49.7#

Interviewer: okay, så du har siddet på Ottiliavej? (KS' tidligere adresse). #00:03:49.7#

respondent: ja og så sammen med min kollega der. Og der har jeg så siddet i forskellige grupperinger, for man ændrer også på grupperinger ikke. så sad jeg i udvikling, og så sad jeg i telefonsupport, så var jeg kørende tekniker, og i printergruppe. så jeg har også prøvet de forskellige ting på Ottiliavej da man ligesom fik det hele til at starte op som KS. Og dengang ja, der var vi kede af at gå fra vores lokale sted, for nu var vi vant til at være der, og de var vant til vi var der. Og vi kunne virkelig hjælpe dem. Altså ringer de, så kom vi og det var de jo utroligt glade for. #00:05:08.4#

Jeg kan ikke huske hvor mange vi var men det voksede selvfølgelig jo mere man bredte sig, og så opdagede jeg jo også netop det her med at man skulle begynde at ringe ind og dem jeg fik i røret sagde "ej hvor er det ærgerligt i sidder derude". Og ja vi synes også det var ærgerligt, men vi kunne også godt se at der skulle laves en forretning på det her. Og så kom der en masse økonomi ind i det og noget ensretning, og et system osv, og et eller andet sted er det jo fint nok konceptet og deres ide om det. #00:06:26.4#

Nå men så gik det jo sådan at jeg havde det sådan set meget godt, men så havde jeg en jeg kender som shanghajede mig til et privatfirma. Hvor jeg så har siddet i 5 år. Og der savnede jeg lidt det her med at komme rundt og snakke med brugerne. Så søgte jeg et par job tilbage i kommunen, og så slog de det her op og det fik jeg ret hurtigt. de var kun glade for der kom en ind i huset, som har været i det før. Jeg har travlt men jeg kan bedst li det koncept med at være i ét hus og servicere de brugere, der er her. #00:07:26.9#

Interviewer: ved du hvor mange i er her? (Handicapcenter Kbh). #00:07:28.2#

respondent: vi er lidt over 300. #00:07:30.7#

Interviewer: så giver det også meget god mening at i har en ressource som samler op og hjælper folk med de her ting. Og hvordan du løser vel nogle ting udenom KS? #00:07:57.6#

respondent: ja. jeg har ikke fået nogle rettigheder sådan set. man kan jo godt have lokale administrator rettigheder, men det har jeg ikke fået endnu. #00:08:06.5#

Interviewer: Godt. så du har faktisk været i KS, og lidt udenfor. #00:08:34.6# Men du sidder så også med flere sager end hvad mange af de andre brugere jeg taler med har. #00:09:17.9#

respondent: jeg har 926 emner (mails) omkring noget jeg har fået lavet med KS og jeg har været her i 4 måneder. Over 700 af dem her er noget med autorisationer. #00:09:37.7#

Interviewer: når du typisk kommunikerer med KS så er det via remedy? #00:10:24.6#

respondent: ja. jeg kører stort set kun remedy. #00:10:30.6#

Interviewer: super. lad os lige se. hvordan, handicapcenter kbh hvor vi er nu, hvor er det placeret i SOFs organisation? #00:10:49.7# i er i et af de større centerfællesskaber ikke?

respondent: jo. socialforvaltningen, så ligger de her derned ad, hvis du kigger i organisationen her... #00:11:15.3#

Interviewer: ja så har i faktisk handicapcenter københavn for sin egen der (myndighedscenter). #00:11:15.3#

respondent: ja det er et myndighedscenter. #00:11:38.5# ja og vi har så kun de områder under os som eksisterer i huset kan man sige. vi har noget enkelt her og der ude men ikke noget særligt. det er for eksempel under børne- og familieenheden der har vi noget der hedder familiehuse. det er ret nyt. men alligevel er de jo ansat her i huset. #00:12:11.2#

Interviewer: så hovedsageligt en adresse, men i har nogle udkørende og så en enkelt lokation mere. #00:12:29.5#

respondent: ja #00:12:32.2#

Interviewer: hvordan er dit samarbejde med centralforvaltningen? #00:12:36.1# er de en fast del af dit arbejde her?

respondent: det jeg skal have fat i der det er enten løn og personale, og det er tit nogle rettelser i KKorg, adgang til noget omkring RUBIN, min ledeside og den vej rundt. Systemejere, systemansvarlige. men det er ikke ret meget, for det er sjældent at man får de detaljerede oplysninger, man rent faktisk skal bruge. Og det har noget at gøre med at selvom de er systemejere i noget, er det videreuddelt til nogle superbrugere. Som fx sidder her i huset her også. #00:13:43.9#

Interviewer: ja jeg snakkede med en person i SOF om at meget af kommunikationen går gennem de her superbrugere, hvor man fx i BIF i højere grad bruger lederne. #00:13:55.8#

respondent: vi så lidt handicappede her, fordi det er gået lidt i vasken med at have superbrugere sådan virkelig opdaterede. #00:14:19.8#

Interviewer: og det har måske noget at gøre med afstanden? at de ikke sidder herude .. #00:14:27.3#

respondent: der mangler et eller andet vedligeholdelsessystem. Det gør der. Og det er nok det vi kan komme til at snakke en del om, hvis man skal til at snakke om hvor der kan være problemer. #00:14:43.1#

Interviewer: der er altså noget med de superbrugere der. #00:14:43.1#

respondent: også fordi at når de stopper så er der ikke nogen der finder nye. så vi har folk siddende i huset her som har en rigtig god viden men der er ikke nogen der ved de ved det. de kan være en form for superbruger selvom de aldrig er udnævnt til det, og så er der nogle superbrugere, der har nogle rettigheder inde i systemerne, som de ikke selv ved de bare kunne tildele nogle roller fx. det er lidt øv. #00:15:17.2#

Interviewer: derfor er det rigtig godt at høre også herfra hvordan man forholder sig til de superbrugere. fordi fra centralt hold lød det som om det var en af de mere brugte kanaler og at den er ret pålidelig. #00:15:38.2# og det kniber måske så herudefra med at se det?

respondent: ja. ja. #00:15:46.2#

Interviewer: godt men centralforvaltningen har du ikke så meget med at gøre. #00:15:54.8#

respondent: nej ellers ikke. #00:15:54.8#

Interviewer: kunne du tænke dig det var anderledes, at de var mere på og synlige? #00:16:03.8#

respondent: jeg kunne godt tænke mig at hvis man som systemejer havde lavet nogle ændringer eller nogle nye vejledninger, at man fik dem lagt ud til de rigtige kanaler. Altså nu ved jeg godt vi har det der hedder FISKK hvor man bare kan gå ind og søge. Og vi har også intranettet hvor man kan finde nogle oplysninger. Men det er oftest du bliver bremset af at der kun er en beskrivelse af, hvad det er for et system. Du kan bruge timer på at finde frem til hvad det kan være du skal bruge af oplysninger. og så er det slet ikke sikkert du finder det. #00:16:58.8#

mailkorrespondencen med systemejere kan også godt være træg fordi du får altid først en mail tilbage om at du skal tjekke i FISKK. Og ja det har man jo også. #00:17:15.7#

så man mangler nogle rigtig gode beskrivelser af hvad de forskellige systemer gør. #00:17:23.9#

Interviewer: systemejerne, de sidder vel både i KS og i SOF? #00:17:39.8#

respondent: ja og i de andre forvaltninger. #00:17:48.6#

Interviewer: ja. Når nu du præsenterer dig selv til en ny og skal sige hvor du arbejder, hvor siger du så du arbejder? #00:18:30.5#

respondent: handicapcenter kbh. #00:18:30.5# #00:18:30.5#

Interviewer: ja så du nævner aldrig SOF? #00:18:33.0# eller KK? #00:18:35.0#

respondent: nej ikke som sådan.

Interviewer: men du tænker ikke generelt at du arbejder i KK? #00:19:19.9#

respondent: nej altså, det er jo en gammel vane nærmest. og så ved man jo, også fordi min fortid i at være kørende tekniker, hvor du kom meget på Rådhuset eller til BR-medlemmerne, det er sådan nogle ting, hvor du ved du er en del af KK, det kan du ikke undgå. #00:19:50.7# du kan både føle og mærke det. #00:19:58.5#

Man får sådan et forhold til hele kommunens måde at arbejde på, og hvis du så også render rundt inde på selve rådhuset i perioder så opdager du det. hvordan det hele hænger sammen. og samtidig når du så også var udkørende så kommer du jo både på bosteder, og oplever virkelig hvordan der kan være nogle steder i forhold til nogle af de kontorer i Bernstorffsgade og andre steder. Du får også nogle decentrale modsætninger. #00:20:47.9#

Interviewer: så du synes der er nogle synlige forskelle fra den centrale del af SOF til de decentrale institutioner? #00:20:50.0#

respondent: ja. #00:20:55.8#

Interviewer: Jeg snakkede forleden med en kollega om hvorfor det mon var så forskelligt imellem BIF og SOF. Og jeg tror det vi fandt frem til var at de medarbejdere i SOF som sidder ude decentralt de arbejder på en helt anden måde end hvad du og jeg gør og hvad man gør decentralt i BIF. De sidder ved

skrivebordet foran en computer det meste af dagen ligesom vi gør og det gør man bare ikke i særlig høj grad i SOF decentralt. #00:21:38.7#

respondent: ja det er selvfølgelig rigtigt. #00:21:44.0#

Interviewer: det der også er spændende, er så også hvordan man skal nå de decentrale grupper som ikke lige sidder ved deres bærbare og ikke lige får tjekket deres mail hele tiden osv. #00:21:52.4#

respondent: men det er jo typisk en institution som en børnehave. Altså. #00:21:59.1#

Interviewer: har du erfaring med det kan være svært at nå dem? #00:22:00.0#

respondent: Altså da jeg var på griffenfeldtsgade havde vi jo institutionerne under os, og det var tit vi havde kontakten til de pædagogiske ledere, der var derude. Og de var pænt frustrerede dengang. de følte aldrig de fik hjælp eller noget som helst, og deres netværk og alting kørte ikke særlig godt. men jeg tror ikke der var nogle der havde dem som en enhed de skulle servicere. #00:22:49.4#

Interviewer: jeg kunne godt tænke mig vi prøvede at snakke lidt om de forskellige kommunikationskanaler. hvis nu du skulle have noget ny vigtig information, både fra SOF eller KS, hvor vil du så foretrække at få det fra? #00:24:10.4#

respondent: egentlig ville jeg gerne have jeg var med i en form for distributionsliste, så jeg startede med at få en mail om det. og så ville jeg gerne have det af vide af vores leder. og derefter kan jeg så få af vide hvor jeg kan få flere oplysninger. #00:24:36.7#

Interviewer: synes du tit du får din information fra din leder? #00:24:45.0#

respondent: nej. #00:24:46.7#

Interviewer: hvordan ville det typisk foregå? #00:24:47.5#

respondent: her ville det nok være mundtligt ved et personalemøde. vi har møde hver anden mandag. #00:24:57.9#

Interviewer: men det kommer ikke fra din leder? #00:24:57.9#

respondent: ja men altså vi har faktisk ikke, vi får ikke så mange info'er. der er nogle små eksempler på der kommer en eller anden ændring og så kommer der lige en mail. og den kan du tolke forskelligt selvfølgelig. #00:25:25.4# og så sidder man og tænker "nå ja okay hvad skulle jeg med det". Men så kan det faktisk godt være det er relevant, og så får man det så også af vide hvis det er det. #00:25:37.8#

Interviewer: så hvis det for alvor er relevant, så kan ens leder godt troppe op og... #00:25:40.3#

respondent: ja, ja. hun kan godt gennemskue om man bliver involveret. #00:25:49.1#

Interviewer: men generelt mangler du lidt mere information linje-mæssigt. #00:25:55.5#

respondent: ja, ja. #00:25:59.4#

Interviewer: hvad med sådan noget som intranettet, er det noget du bruger til at søge informationer frem? #00:26:02.5#

respondent: ja, jeg søger faktisk jævnligt. #00:26:09.3#

Interviewer: ja. hvordan synes du det er at finde rundt i? #00:26:10.1#

respondent: nu er jeg jo teknisk, så ja (griner) men hvis ikke jeg var, så ej så er det svært at sige. men jeg tror ikke der er ret mange af vores brugere, der gør det. jeg har været inde hos flere hvor de spørger om ting og jeg så siger, hvis du lige prøver at søge.. der er jo et udemærket forstørrelsesglas så det er jo bare at gå ind og søge i realiteten. #00:26:28.8# #00:26:28.8#
men der er det ikke ret mange der tænker på at der kan ligge noget om systemerne. der kan godt ligge nogle login-oplysninger, der kan ligge noget netop i FISKK, men jeg tvivler på at folk i huset ved de bare kan trykke FISKK og så komme ind. #00:26:37.1#

Interviewer: intranettet det er sådan noget man lige bruger hvis man har tid til at sætte sig ned og lige læse sådan lidt hyggelæsning, sådan som ugens profil eller kantinemenuen. og det her med det vigtige information det er måske så underprioriteret? #00:27:17.6#

respondent: det tror jeg. og mange de går jo ind på kkintra som den starter ind på og så går de til vores lokale side. vi har et site som vi kører. #00:27:33.3#

Interviewer: er det noget i kører via centernet? #00:27:33.3#

respondent: det kunne det godt være. #00:27:39.3# der er så afdeling der sidder og vedligeholder den. De forsyner en med informationer, der er folk der stopper eller starter.. De sidder her i huset. De er en del af vores stab. Vi er jo samlet sådan at det der hedder sekretariatet er her hvor jeg sidder, og udviklingsafdelingen og økonomi det er staben. Det er os der ligesom styrer tingene her og resten er så de enheder, der borgerbehandler.

Interviewer: hvordan tror du dine kolleger så at kommunikationen kom ud - fagligt sagt hvilke kanaler er populære til at søge information... #00:28:39.8#

respondent: jeg vil mene at kulturen er, at det er mest møder med ledere. Det er mødeinformation de får. Jeg tror ikke de selv søger andet end hvad der er meget hyggeligt at se på, hvornår der er den næste fredagsbar og sådan noget. #00:29:00.1#

Interviewer: så det er ret afhængigt, af at lederne informerer tilstrækkeligt, når man ikke bruger de andre kanaler. og der synes du der mangler lidt? #00:29:07.3#

respondent: ja, men jeg tror det er måske også fordi der ikke kommer så mange ting igennem systemet. Altså jeg har oplevet synes jeg i og med at jeg er med i mange forskellige problemstillinger om at løse nogle ting der ikke rigtig spiller, og har søgt råd på de forskellige kanaler jeg nu kan og finder noget kontaktperson for et eller andet, hvor lige pludselig kan jeg måske få nogle oplysninger om at fx en bestemt autorisation den er nedlagt. Men den står i FISKK og den er i vores brugerhåndbog. Og der mangler der noget, 100%, der mangler et eller andet hvor man siger, vi har nedlagt denne her type, vi har måske helt nedlagt systemet, og det er der ingen der ved. #00:30:24.0#

Interviewer: Der er nogle steder hvor det er som om der mangler en kanal til en bestemt type af information. Der ville det være oplagt hvis man lige havde fx en lille boks på intranettet, en opslagstavle, enten fysisk eller digitalt, hvor man ved man skal huske at kigge for hvis der kommer noget vigtigt, så står det der. #00:30:55.6#

respondent: ja. men jeg tror også at dem der måske laver ændringen, de tænker måske ikke over at den skal dokumenteres som du siger et eller andet sted, hvor man så kan finde oplysningen. #00:31:02.0#

et fast sted. nu har jeg jo været i det private erhvervsliv de sidste 5 år ikke? og det er hele tiden dokumentation, dokumentation, dokumentation. #00:31:11.8# Og det halter (her). Der kan være nogle ændringer i én afdeling, så man skal gøre noget anderledes, og det får man så ikke kommunikeret

ud så det er kun dem der sidder i afdelingen der ved det. Og så går det galt i den anden ende ikke?

#00:31:30.6#

Den har man ikke bare. #00:31:36.7# Det ved jeg ikke om man har i Ks. for så kunne man godt forestille sig at man kunne ringe dem op og i havde en kontaktperson hvor man kunne søge information om et eller andet.

#00:32:34.2#

Men jeg kan også godt se det. for en ting er, at man ringer ind til first level support. der sidder en eller anden skare af mennesker. og helt klart de er på forskellig niveau rent teknisk, det er der ingen tvivl om. Og så kan man sige det er både skidt og godt for der skal være plads til alle, og selvfølgelig kan man ikke vide alt. Men det er tit svært at finde ud af hvis du ringer ind og siger der er et eller andet specifikt program du skal have adgang til, der er en bruger der skal bruge det til noget, det kan de jo ikke svare på bare. Men de kan jo så heller ikke bringe den videre, for hvem skal de spørge? Og så sidder man og tænker; "jamen hvor skal jeg så ringe hen?". Og jeg kan sagtens forstå de ikke kan, og nu synes jeg ikke man skal kritisere dem for det, det er jo ret typisk at hvis ikke systemerne fungerer et eller andet sted, så kan jeg jo ikke blive sur på dem over de ikke ved det. Jeg kan ikke blive sur på en first line support i telefonen, der siger "undskyld, men jeg kan ikke hjælpe dig." Det kan man jo ikke. Så må man finde ud af her, hvorfor og hvad kan man gøre i stedet. #00:33:41.5#

Men jeg tror mange de bliver sure på dem med det samme, og så siger de; "det er for dårligt, og du skal kunne hjælpe mig". Det kan man så ikke og det må man heller ikke blive sur over, det er ikke der man skal ligge problemet. #00:34:02.8#

De yder faktisk en god service, trods alt helt klart i first level supporten. Det gør de. #00:35:29.5# Men så tænker jeg også nogle gange jeg er jo ikke sådan en sur gammel kælling, men jeg kan måske også bedre kommunikere med dem. Jeg snakker jo det sprog som de kan forstå. #00:35:48.0# Jeg kan forklare det til dem i stedet for Fru Hansen der siger "den vil ikke noget og den kan ikke noget". Så er de jo også frustrerede i den ende af røret hvor de tænker, hvad er det den ikke kan?!

Interviewer: vi snakkede lidt tidligere om det her med kommunikation gennem SOFs organisation og hvor det måske er svært. Vi snakkede blandt andet om superbrugerne, og de sidder sådan lidt rundt blandet i organisationen. Så hvis det fungerer er det en smart måde at vide på at man når ud (i organisationen). #00:37:31.7#

respondent: Du skal faktisk have, er det to per enhed, som kan både noget forskelligt, men også overlappe hinanden. #00:37:43.5#

Interviewer: Men der er noget grundlag for hvorfor man bruger dem?.. #00:37:51.9#

respondent: ja. det virker så bare ikke helt. #00:37:51.9#

Interviewer: set fra min stol er det jo heller ikke kommunikationsmennesker, som tænker over at det er vigtigt at nogle andre får den her mail eller.. #00:38:07.8# kan du komme på nogle eksempler hvor du har fået information fra nogle superbrugere her?

respondent: altså det eneste umiddelbare det er at for det første skulle jeg finde ud af hvem det var. jeg kunne godt finde nogle af navnene i vores systemmappe. men så er det ikke sikkert navnene passer, for enten er de stoppet altså ikke ansat længere, eller også er det nogle der ikke ved de er det. Når så man alligevel har fundet en så ved han godt han har fået nogle rettigheder inde i systemet til at tildele nogle roller til nogle brugere, men han har måske ikke brugt det i et par år eller et eller andet. og så alligevel finder vi ud af det, men han har ikke den opdaterede viden med hvad det er.. og jeg tvivler på de får nogle oplysninger. men mange systemer er gamle, så der er et eller andet med "nå men så gør man sådan på rutinen". Jeg synes det halter lidt, altså vi prøver her, lige i øjeblikket at starte med at få styr på det. Sådan så vi får udpeget de superbrugere der er i huset og hvem der ellers kan være.

#00:39:44.6#

Interviewer: er det et lokalt ansvar det der med at få udpeget de rette superbrugere, eller få dem gjort bevidste om hvad rollen indebærer? #00:39:54.2#

respondent: det ved jeg faktisk ikke. vi har taget bolden op fordi det er et sted der halter. Og hvad vej vi så skal gå for at få organiseret det på den rigtige måde, det ved vi ikke helt endnu tror jeg. #00:40:14.9# der skal vi have vores digitalisering... #00:40:21.4#

Interviewer: potentiale mæssigt er det jo ret smart. #00:40:31.5#

respondent: ja ja, og de arbejder i systemerne. Og det skal jeg heller ikke bestemme, jeg tror hvis det virkede og de fik alle ændringerne omkring hvad der sker i systemet, så ville det spille meget nemmere i mit arbejde. meget lettere. #00:40:51.4#

Interviewer: nå det var lidt om de der superbrugere. det overordnede spørgsmål er vel at man ved det er svært at nå de her decentrale enheder. og hvis en kanal ikke gør helt hvad man har håbet på, så er det jo en god forklaring på hvorfor det er svært. tror du der er andre forklaringer på hvorfor det er svært i SOF at komme ned igennem lagene? #00:43:09.5#

respondent: Ja, altså jeg tror det er rigtig svært at svare på bare. Altså det vi oplever, det er når vi står med et konkret problem og skal søge oplysninger om det. Lad os sige det er omkring en autorisation. Så skal jeg have fat i Brugeradministrationen (sidder i KS). Jeg starter en Remedy sag, og skriver det som jeg har i vores katalog. Den går ind til brugeradministrationen, de svarer tilbage at de har brugeren i forvejen, men det viser sig alligevel at brugeren ikke kan det de skal i systemet. Det der så sker er at brugeradm de får en sætning de skal ligge ind i en eller anden gruppe, som de skal bruge, og så siger systemet bare de har brugeren i forvejen. men systemet fortæller ikke hvad det er det omhandler. dvs de ved heller ikke hvad der skal ske. #00:44:43.3# så skriver de tilbage kig i FISK eller kontakt en systemansvarlig, og så gør man det og så ryger den tilbage igen. #00:45:51.2# og jeg har lidt på fornemmeren at man mangler en form for katalog der gør man kan slå op og sige det og det her skal man kunne - hvad skal der til. #00:46:40.9#
#00:46:52.7#

Men også, du laver mere og mere dynamik i enhederne, dvs du rykker rundt på folk du giver dem nye opgaver de ikke har haft før. Du trækker dem over i nogle andre afdelinger hvor der er behov for hjælp, de skal kunne noget nyt. #00:47:31.8#

Interviewer: nå lidt ganske få spørgsmål har vi tilbage. men her i det sidste handler det udelukkende om KS og SOF samarbejde eller kommunikation. Nu er det typisk dig der kommunikerer til KS og gennem Remedy. jeg ved ikke hvor mange gange du har prøvet at der kommer kommunikation den anden vej fra KS? #00:54:49.3#

respondent: det gør der jo gennem sagerne, og det resulterer så også i en mail. #00:55:00.0#

Interviewer: så du får det oftest på mail. og det fungerer også godt?
#00:55:11.6#

respondent: ja det synes jeg. både fordi jeg får en mail om der er nyt i sagen og jeg kan gå ind og kigge og samtidig så kan jeg gå ind i Remedy-sagen og se at der er noget vi skal følge op på. Og det fungerer faktisk meget godt. #00:55:32.2#

Interviewer: har du et eksempel på lidt mindre vellykket kommunikation fra KS? #00:55:36.4#

respondent: Ja, altså nogen gange kan de godt svare tilbage på en måde som, altså det er jo typisk at når jeg har bedt om noget, så har brugeren siger de brugeren har det i forvejen. #00:56:22.2#

Interviewer: og det synes du ikke er deres skyld, dem der tager de her sager? #00:56:22.2#

respondent: nej, det her er så brugeradm, og nej det synes jeg ikke for det er da fint nok de fortæller mig det at brugeren har det i forvejen, og så får jeg ikke mere ud af det. Altså jeg fået nogle svar om at jeg ikke har undersøgt det godt nok, det kan godt komme. Og det er især autorisationer. #00:57:38.8#

Interviewer: er det pga manglende indsigt i hvordan du arbejder? #00:58:37.6#

respondent: ja, det er der den er. For hvis de kunne kigge mig over skulderen og se man ikke kan søge det rigtige frem.. det skal de jo vide på en eller anden måde. #00:58:54.5# Det er sådan lidt en øv oplevelse.

Interviewer: ja. møder du også frustration fra kolleger der bliver rigtig gale? #00:59:11.0#

respondent: ja i huset? ja. #00:59:15.0#

Interviewer: det er ikke unormalt eller sjældent? #00:59:16.3#

respondent: jeg har flere der siger, nu har jeg kæmpet med KS hele dagen omkring noget. det er et sted hvor jeg måske har været oppe og kigge og siger; "det der kan jeg ikke gøre noget ved, du skal gå op og ringe". Så kan jeg jo godt blive der mens brugeren ringer og prøve at være med men det har jeg jo sjældent tid til.. #00:59:39.8#

men der kan jeg godt høre på dem bagefter at de er frustrerede. #00:59:45.4#

jeg har også selv siddet med nogle i røret hvor jeg siger de bare skal gøre sådan og sådan. Og de svarer; "nej nej, jeg har fået af vide jeg skal bare gøre sådan og sådan". Og jeg sidder og tænker "prøv at hør - du skal jo bare gøre det her". Men det er igen hvor jeg siger, de er jo forskellige og på forskellige niveauer af viden. #01:00:16.9#

jeg har også eksempler på nogen der har ringet ind og først siger de (KS) "Nej det kan ikke lade sig gøre, det kan man ikke". og så ringer de ind dagen efter og får fat i en anden og så kan de godt. #01:00:24.1#

Interviewer: hvordan tror du den generelle holdning er her (Handicapcenter kbh) til KS? #01:00:33.4#

respondent: så meget hører jeg heller ikke. det synes jeg ikke. jeg ville have hørt mere, hvis der var en større frustration. #01:00:48.7# men jeg får også den tilkendegivelse at nu hvor jeg er her, så virker tingene bedre. end det har gjort da der ikke var nogen. #01:00:57.6#

Interviewer: de vil måske hellere undgå at bruge KS? #01:01:02.7#

respondent: ja, og der er også lidt politik i det nu, for de skal sådan set først spørge mig, og det er sådan set også meldt ud. #01:01:12.1# Tit skriver jeg også ned til dem at de skal sige sådan og sådan når de ringer ind.

Faktisk kan jeg også huske, det er så over 5 år siden mens jeg var der, da startede man med Remedy så det har kørt i mange år, så jeg er blevet lidt forbavset over at folk i huset ikke vidste de kunne åbne deres Remedy og skrive ind hvad deres fejl var. #01:02:16.1#

Interviewer: tror du de i højere grad ringer ind? #01:02:18.5#

respondent: ja. #01:02:19.8# #01:02:23.1# ...

Folk bruger ikke Remedy, jeg har ikke oplevet nogen brugere endnu der sagde, "jeg opretter selv lige en sag og sender ind."

Interviewer: har du en generel anbefaling til KS for hvordan man kan forbedre kommunikationen til brugeren? #01:04:48.6#

respondent: Ja altså altså det er jo meget rart at have en mand på lokationen. Som kan noget (griner) og som er en form for bindeled og som brugerne også altid lige kan henvende sig til. #01:05:09.8#

Interviewer: men jeg tænker også, hvad så med de lokationer der har sådan 2 pc'er stående?
#01:05:23.6#

respondent: nej det er klart, de kan ikke rigtig gøre det. det er centre ikke? det tænker jeg også mest på. Men de har altid været udsat (de små institutioner), det ved jeg. #01:05:37.8#

Interviewer: så de er bare svære at nå #01:05:42.7#

respondent: ja. jeg tror det også er svært at gøre noget ved det. også fordi jeg ikke tror på der kan være nogen med noget teknisk indsigt bare, som af sig selv kan hjælpe, men altså det gør du jo ikke.
#01:06:07.0# Men ellers synes jeg det er svært at have en gylden løsning på hvordan, altså jeg kan jo godt lide at være bindeled og vil meget gerne. Nogen ringer også til mig fra KS fordi de finder ud af efterhånden at jeg sidder her. #01:07:49.5#

Interviewer: jeg synes her til sidst, jeg har fornemmet når jeg har været rundt i kommunen, at jeg hører mere om uheldige oplevelser med KS fra de større forvaltninger. #01:10:17.8# har du nogen idé om hvorfor det er og tror du i det hele taget det er en rigtig observation? #01:10:19.9#

respondent: jeg kan godt huske hvordan nogle ting de kørte. jeg ved ikke om det kan hænge sammen med, at i hvert fald i det her hus, der kan jeg godt se, at sagsbehandlere der er hårdt presset og de vil jo oftest gerne have hjælp her og nu. Så hvis det er sådan nogle ting der hænger sammen så kan jeg sagtens se det. KS har jo 10 arbejdsdage, det er 2 uger, og det ved jeg, det kan de ikke vente på.
#01:11:02.6#

Men bare det at jeg kan sige, "nu sætter du dig over ved den computer her" det kan være svært for en supporter i KS at sidde og sige. #01:11:35.0#

Interviewer: jeg begynder også at tro på tesen om at det handler om måden man arbejder på, for her sidder man også og arbejder ved computere, men særligt de decentrale sidder ikke nødvendigvis ved computeren. Man kan ikke på en eller anden måde forstå hverken fra den ene eller anden side hvordan den anden arbejder. #01:12:03.6# #01:12:26.5#

respondent: ja altså som udgangspunkt vil jeg sige at systemansvarlige bør have nogle helt klare udgangspunkter, som de kan guides ned igennem systemet. #01:13:00.8# så det skal man også have styr på. og så igen tror jeg at hvis nogle enheder ikke er afhængige af deres computer, at så kan det godt give en forskel. #01:13:31.9#

Jeg kan jo også høre at det er jo ikke teknik man snakker, det er strategier for at hjælpe borgerne, så det er fuldstændig borgerrettet. #01:14:11.9# 100% vil jeg næsten sige. Og hvis jeg så er med til møder og overhører nogle ting, og så tænker det er fint og sådan skal det også være men der er ikke noget omkring systemer, hvordan vi gør ting, omkring noget som helst.

Interviewer: måske det så er en kulturel ting at man generelt har stort fokus på borgeren...
#01:14:45.6#

respondent: ja og du skal regne med at hvis de har borgere til samtale over telefonen ikke, så taster de samtidig. taster ind i systemet, så du har ikke noget kommunikation med borgeren uden der er en computer tændt, så det er der det foregår. #01:15:08.8#

Interviewer: så der er også noget med måden man arbejder på her, og ikke kun decentralt..
#01:15:14.4#

respondent: ja. #01:15:20.2#

Interviewer: og det er igen graden af hvor borgerrettet det er, og så skal man jo passe dem.

#01:15:34.8#

respondent: det er nogle udsatte hvor du kun i en periode går ind og laver rapporter og sådan noget jo.

#01:15:40.1#

Interviewer: ja og der er også en pointe i at dem der sidder her i myndighedscentret de også arbejder så borgerfokuseret at det også i det her niveau af organisationen kunne være en udfordring.

#01:15:51.0#

respondent: ja #01:15:51.0# og det er det, for alle henvendelser kommer jo via en borger der har et problem, og de kommer jo myldrende, telefonerne kimer, og der er mange møder og alt. så der er meget fokus og nu ligger man nye strategier for endnu mere at hjælpe borgerne. #01:16:16.8# men min tese er at alle centre bør have en IT-mand på en eller anden måde (griner)

Interviewer: synes du at kommunikation er noget der bliver prioriteret af ledelsen? (her på centret)

#01:20:15.5#

respondent: hmm, det skal jeg lige tænke over. nej jeg synes jeg kan fornemme, fra da jeg startede her, at de er gode til at køre en meget god strategi med at hele ledelses.. altså hele strukturen er ret god. Altså der er en myndighedschef, og så er der vel 4-5 områdeledere der så igen har afdelingsledere. Og jeg kan fornemme på kulturen her, at du meget nemt kan snakke med alle, jeg kan godt få informationer både fra en myndighedschef, også direkte personlige ting, og jeg kan også fornemme ud i huset at de er sådan meget åbne og direkte og giver en god information. Det kan godt være jeg tager fejl hvis du spørger sagsbehandlerne.. men umiddelbart mit personlige indtryk, jeg synes de er meget gode til det. og der er jo så nogle der har mere travlt end andre, kan jeg godt fornemme (griner) hvor det så halter lidt. #01:22:32.5# #01:22:35.7# der er også nogle gode strategi møder så alt i alt synes jeg det er ret positivt, men der skal nok være nogle der ikke synes det.

Interviewer: super, det var faktisk det. Så tak for hjælpen. #01:23:04.0#

SLUT

Bilag 15 Interview SOF decentral 2 (14. maj 2014)

Interviewer: hvis vi kan starte med at du introducerer dine arbejdsopgaver - bare lige kort.

#00:01:30.0#

respondent: ja altså jeg er jo familieterapeut, så min hovedopgave er at mødes med familier, som har en sag her i forvaltningen, og det er jo så børnefamilier, så har børn, eller er gravide og så indtil barnet bliver 18. Og så er der en eller anden social problemstilling eller nogle problematikker i familien som jeg så arbejder med, enten hjemme hos familien eller ovre i vores familiehuse i de lokaler vi har.

#00:02:01.5#

så det er alt sammen familier, som har en sagsbehandler her i SOF og hvor der en handleplan på, hvad der skal ske. Og så skal jeg også skrive i CSC og lave opfølgninger og alt sådan noget status noget sådan så man kan se jeg også laver noget for pengene, og at det giver mening det vi foretager os ikke?

#00:02:23.5#

Interviewer: og familiehuse i har ovre i Valbylanggade er der nogen særlig funktion ved det? er det bare lokaler hvor i holder møder eller er det et opholdssted. #00:02:41.7#

respondent: nej det er bare vores daglige arbejdsplads som har almindelig åbningstid ligesom her, så det er ikke en døgninstitution eller noget som helst. #00:02:48.7#

Interviewer: okay. jeg kunne godt tænke mig at vi snakker lidt om centralforvaltningen altså SOF.
#00:03:21.2# hvor tit tror du at du har kontakt til centralforvaltningen? #00:03:32.0#

respondent: det ved jeg ikke. det er jo ikke særlig tit, det ved jeg slet ikke. fordi jeg tænker vi har jo de der faglig stab som sidder i Griffenfeldsgade og dem har vi ret tit kontakt til. #00:03:56.7# men dem inde i Berstorffsgade, det har vi jo kun kontakt til når der kommer en eller anden stor udrulning af et eller andet nyt tiltag, så det vil jeg sige at... mig direkte, næsten max en gang om året. så er der selvfølgelig det er at man får nogle mails en gang imellem så hvis det er den kontakt også, så er det en gang om måneden at der sker et eller andet nyt med sygefravær eller sådan noget. så får jeg jo en mail. men direkte, det er kun når man udruller helt ny taktik, fælles værdi eller et eller andet. #00:04:33.0#

Interviewer: hvad med dem der sidder i Griffenfeldsgade. det er... #00:05:05.5#

respondent: det er faglig stab her til SOF ikke? #00:05:14.8#

Interviewer: hvis du har en henvendelse omkring dit arbejde... #00:05:20.4#

respondent: ja dét er dem, og det er også dem der sørger for hvilke slags kursus skal jeg have og sådan noget. altså det er sådan lidt mere faglig udvikling. jeg har min afdelingsleder her, men der er nogle der sådan lidt fagligt tænker på hvad skal de nye tiltag være, og de sidder så der og ikke inde i Bernstorffsgade. Om det så er pga plads, ved jeg ikke. #00:05:45.8#

Interviewer: men altså hvis fagpersonerne sidder et andet sted, så har du måske heller ikke så meget at skulle komme til dem med? #00:06:36.0#

respondent: nej nej, så der er sådan en eller anden lille bobbel på og dem har vi altså forholdsvis tit kontakt til, vil jeg sige. Og dem kan man altid ringe til, hvis man har brug for faglige spørgsmål og så er der jo også nogle jurister, i faglig stab, og nu sidder jeg jo ikke og har brug for jurister, men det ved jeg der er nogle af sagsbehandlerne der bruger. #00:07:08.7#

Interviewer: okay. så mit næste spørgsmål havde været hvor vigtig du vurderer centralforvaltningen for din dagligdag men.. #00:07:19.9#

respondent: nej men jeg synes i hvert fald det er så dejligt at... vi havde en medarbejder som de lånte i 9 mdr og som de så bagefter ansatte, men det giver rigtig god mening når de tager nogle af os gulvarbejdere, nogle med erfaring ude i feltet, for ellers så sidder der folk som har læst på RUC og KU og det er rigtig fint, men hvis de aldrig nogensinde ved hvordan.. Altså det er også dem der udfører hvordan vores handleplaner ser ud. men hvis de aldrig nogensinde har siddet overfor et menneske og skal stille dem et spørgsmål - så bliver der altid en masse, når de foreslår noget nyt så er der altid en masse der er underligt, for de rammer aldrig i første hug. For der er et stort skel mellem os. Men også hvordan man taler med borgere og hvordan de taler internt når man er højere uddannet, der er selvfølgelig også nogle borgere der er højtuddannede men der er også mange af dem der ikke er.
#00:08:23.7#

så sproget er også meget vigtigt ikke? #00:08:30.3#

(viser eksempel med oversigt) det er sådan et godt eksempel på at der er langt imellem hvordan man forstår ting og læser ting, fra dem der udvikler det og så ned til de borgere der skal bruge det og forstå det. #00:09:09.5#

Interviewer: kunne du godt tænke dig at centralforvaltningen var mere sådan til stede i din arbejdsdag? #00:09:20.4#

respondent: ej måske ikke i dagligdagen, men det kunne faktisk godt være rart, hvis der var sådan lidt mere virksomhedsbesøg agtigt. vi havde en chef der kom derindefra som skulle herud og var her et halvt år, men jeg tror det gav ham en øjenåbner for hvordan alle de regler og rammer man sætter de

egentlig er mulige eller ikke at udføre i virkeligheden. så hvis nu de kommer ud engang imellem.. jeg synes de er gode til når de gerne vil have lavet nogle ændringer, så bliver man spurgt og man kan komme med i arbejdsgrupper og sådan noget. Det synes jeg faktisk de gør meget, men de har jo alligevel besluttet der er et eller andet der skal ske, så det er jo ikke fordi vi er med til om tingene skal ske eller ej, men vi kan godt være med til at udforme noget af det. men så holder de alligevel fast i at nogle af tingene skal være sådan og sådan. #00:10:31.4#

Interviewer: og så er det, det ikke altid giver mening.. #00:10:31.4#

respondent: præcis. så jeg tænker de forsøger at koble os på dem men det er bare rigtig svært. #00:10:41.3# og så er der jo årligt hvor vi alle sammen mødes, og der kommer så nogen fra faglig stab, og holder et eller andet for os, og det er faktisk der jeg ser dem. På et almindeligt år ser jeg dem den dag, og det er så det. Og nogle gange ved jeg ikke engang hvad de hedder. #00:11:04.9#

Interviewer: hvad tror du den generelle holdning her, til centralforvaltning er? er de enige i der er lidt langt... #00:11:26.5#

respondent: ja. bestemt og også den, der er langt men også den der med at tro at nu er der et eller andet der ikke er opfyldt eller ikke opfyldes i tallene, jamen så laver vi bare, nu må de bare gøre sådan, fordi det virker logisk. men det gør det måske ikke nede hos os som skal udføre og der tænker jeg tit at kæden den hopper af, og der ville det være dejligt hvis der var nogle flere derinde, hvis man simpelthen havde en turnus på at de skulle ud i virkeligheden en gang imellem. Det virker helt åndssvagt, men det kunne være dejligt hvis de bare en gang hvert 4. år var her og lavede et eller andet så de møder folk og ser hvor travlt de har og ser hvordan det er at sidde overfor borgerne og skulle udføre de her ting og hvordan det er at slå krøller på sig selv for at sidde og opfylde en masse mærkelige krav, som man egentlig ikke kan se gavner for samarbejdet med borgeren men det gavner heller ikke ens hverdag. #00:12:38.9# det kunne være fedt, hvis der faktisk var en form for bedre kontakt. #00:12:50.2# Jeg tror det ville give mere hvis man var her i længere tid og på den måde forstod hvordan det er vi arbejder.

Interviewer: ja. forskel på centrale og decentrale ansatte. Du har allerede lidt været inde på det. hvordan synes du det er? #00:13:22.0#

respondent: men det er jo igen alt det der, der er jo rigtig mange kolde hænder, som jo ikke har direkte borgerkontakt og som ikke på den måde har direkte kontakt til andre medarbejdere, men som selv sidder og udvikler med sig selv og hinanden, hvad de synes vi andre skal gøre og ikke skal gøre, ikke? og det gælder jo alle de andre forvaltninger også, og der er stor forskel. Altså og jeg tror der er rigtig mange af dem der ikke har erhvervserfaring indenfor området som de så skal sidde og udvikle på. så mange af dem har teorien fra skole men de mangler praksis. #00:14:34.8# men jeg synes at man kan godt mærke det, at de er anerledes. Og på et tidspunkt var der en masse i medierne om en sagsbehandler i KK snød med handleplaner eller ej. Og så begyndte de jo så at lave et minimum for hvordan man har opfyldt - det er der jeg tænker "det giver slet ikke mening at snakke om det på den måde", for hvis man er rigtig langt fra noget så kan man ikke være med i en diskussion om hvordan man kan løse det, for man forstår ikke problematikken i det. #00:15:36.6# Så jeg tror faktisk det er rigtig svært for dem at lave nogle løsninger også hvis de skal gøre arbejdsgangene lettere. Jeg tror virkelig de tror, de gør deres bedste. Men jeg tror ikke de forstår hvordan det egentlig er.

Interviewer: så der er forskel i at være borgerrettet i sit arbejde, og skulle tænke på at hjælpe dem... #00:16:03.4#

respondent: ja eller bare have en daglig kontakt til dem der er borgerrettede eller.. det tror jeg der er ret stor forskel i. og så tror jeg også, fx med de her opfølgningsskemaer, der sidder en masse mennesker som allesammen har en pænt høj uddannelse og de har ikke nogen problemer med at læse skemaerne, men rigtig mange af vores borgere kan ikke finde ud af det. og vi har også unge der selv skal læse det her, og så er det altså enormt forvirrende, og det har de (centralforvaltning) ikke taget

med ind. Måske er de i deres livs største krise, måske har vi fjernet deres børn, og så skal de sidde der og prøve at hitte rede i ... det tror jeg bare de nogle gange ikke tænker over. #00:17:09.7#

Interviewer: gad vide om man fra centralt i SOF bruger en form for test, nogle ansatte i organisationen til at sige om det her overhovedet giver mening.. #00:17:58.8#

respondent: nej, altså jeg synes da nogle gange får vi noget ud på prøve ikke? altså nogle gange er der et par stykker der bliver valgt ud, men jeg tror ikke lige den her (eksempel), og der sagde vi allesammen at det var for åndssvagt. #00:18:27.5# #00:18:30.1#

Interviewer: okay men de sender rent faktisk... #00:18:42.1#

respondent: ja ja de sender noget ud og så har vi en periode hvor vi kan melde tilbage om det, men vi havde jo ikke selv valgt, vi synes der skulle laves om herinde. så vi er ikke med i ... det er jo besluttet et eller andet sted derinde ikke? at nu laver vi om på det her og for at gøre det mere strømlinet og sådan noget. men så sender de test ud og retter til det de kan, men jeg tænker at når man først har lavet en skabelon så kan man jo ikke bare lave den om, vel?. #00:19:17.9# og det er så der den lidt kikser, for den der skabelon er bare tåbelig. #00:19:24.7#

Interviewer: når nu du møder en person, du ikke har mødt før og du skal præsentere dig selv og hvor du arbejder - hvad siger du så? #00:19:35.2#

respondent: så siger jeg at jeg er... det kommer an på om det er en helt ude fra KK ikke? men normalt siger jeg børne- og familiecentret kbh. ansat i valby, ansat i københavns kommune og at jeg er familierapeut og at jeg sidder i valby familiehus. Så lang præsentation. #00:19:52.2

Interviewer: der er mange der siger de arbejder på det og det center -- og ikke videre, #00:20:18.1#

respondent: ja og der er også en der bor længere nede af min vej som jeg mødte som skulle herhen til forvaltningen (BUF) til møde, og jeg ved jo han er i en daginstitution, og da vi mødtes, vidste vi jo godt begge to vi skulle i hver sin forvaltning, og så sagde han; "jamen hvor er det du er?" og så siger jeg, "jeg er lige hernede i vores familiehus." Men hvis det er nogle udenfor så siger jeg at jeg arbejder i Københavns Kommune. #00:20:44.9# Og også placeret i valby for ellers så forstår folk det jo slet ikke.

Interviewer: føler du dig dagligt som en del af KK? Eller tænker du mere ... #00:21:16.2#

respondent: ej , nej det gør jeg ikke. jeg føler mig som en del af valby, altså afdelingen. #00:21:28.8# men nej jeg føler mig ikke til daglig som en del af, altså jeg er selvfølgelig klar over og bliver mindet om at jeg er en del af noget større, jeg kommer jo på kurser og sådan, så på den måde ved man det jo godt. #00:22:05.5#

Interviewer: så det er det lokale tilhørsforhold... #00:22:06.7#

respondent: ja det er det. bestemt. #00:22:06.9#

Interviewer: så kunne jeg godt tænke mig vi prøve at snakke lidt om kanaler. Hvilke kanaler vi bruger i kommunen til kommunikation, intranet osv. hvis nu du skulle have en ny og vigtig information, lad os antage der er en ændret arbejdsgang på en måde. Hvor vil du så helst have den information fra? #00:22:31.9#

respondent: fra min chef. på et møde. old-fashioned, hvor jeg kan stille spørgsmål. #00:22:47.1#

Interviewer: hvor får du så typisk din information fra? #00:23:01.1#

respondent: mail. #00:23:04.4# og jeg er det man kalder en delete-freak. jeg slettet ALT hvad der ikke giver mening, så der er rigtig meget af det som jeg ikke får læst og meget tænker jeg det handler slet ikke om mig og så viser det sig bagefter at det havde det sikkert gjort hvis jeg havde læst de sidste to linjer. men står der sådan en lang.. jeg ved godt det er forkert, men på en travl arbejdsdag, kan jeg ikke sidde og tæske alt muligt mærkeligt igennem, for at se om der skulle være et eller andet der er relevant for mit arbejde, for de er jo tit meget overordnede de mails og rigtig relevante for nogle, men for mange af os andre giver det slet ikke mening og slet ikke med sådan en fælles en højere oppe fra. Altså jeg ved slet ikke om det er muligt at sende en mail ud højere oppe fra der er relevant for alle. #00:23:49.6# jo måske sygefravær eller sådan noget. men ellers er det jo meget afgrænset, hvem der egentlig har brug for information ikke?

men jeg får meget af det på mail først og så vil jeg også sige at så bliver det gennemgået på de der månedlige torsdagsmøder vi har. Så siger vores chef det også der.

Interviewer: De møder har i her? #00:24:16.3#

respondent: dem har vi her. det er min afdelingsleder. #00:24:21.9#

Interviewer: okay så det sker også. #00:24:23.8#

respondent: ja så jeg får det men jeg tænker der er en forventning om at jeg har læst mailen og at jeg handler derud fra også hvis det gælder fra imorgen. men jeg kan også godt få nogle.. fx har vi lige fået af vide at dankort bliver inddraget og hvad jeg skal gøre med det og sådan noget, ikke? Det har jeg bare fået på mail. og det får jeg heller ikke af vide.. #00:24:53.7#

Interviewer: kommer det fra din leder eller fra Ks? #00:24:54.6#

respondent: ingen af delene, det har jeg fået fra ham der sidder med vores økonomi her i huset. #00:25:02.7#

Interviewer: okay. så har jeg skrevet; i hvor høj grad synes du at den information du får er tilstrækkelig? #00:25:12.4#

respondent: ja, det ved jeg ikke. i det hele taget? #00:25:28.7#

Interviewer: mest fra SOF.. #00:25:28.7#

respondent: ja, jamen jeg synes jeg får så meget og jeg læser det jo ikke, fordi der er sådan en stor flok der er myndighedsbehandlere og det er dem det hele er bygget op om, det er dem man måler på og det er dem der skal udføre kerneydelsen så.. så rigtig meget handler om dem og deres funktion og så kommer der.. men så er der så nogle ting hvor jeg tænker "det kunne da egentlig være meget rart, hvorfor nu det? hvorfor er det nu besluttet?" fx vores sammenlægning (med vesterbro afdeling). Altså er den besluttet af økonomiske årsager eller er den besluttet for ... #00:26:21.8#

Interviewer: og det ved du ikke? #00:26:25.2#

respondent: nej det gør jeg ikke. og jeg har sikkert hørt en eller anden tale og har tænkt at det slet ikke giver mening for mig. #00:26:31.5# Sig nu bare - hvorfor bliver vi slået sammen, ikke? #00:26:36.8#

Interviewer: men der mangler et eller andet sådan hvorfor.. #00:26:49.3#

respondent: ja hvorfor nu det. fordi der er jo rigtig langt imellem alle borgerne, hvis jeg skal helt ud i det yderste af vesterbro, så jeg forstår faktisk ikke hvorfor. #00:27:05.3#

Interviewer: sådan en kanal som vores intranet - bruger du det? #00:27:10.2#

respondent: Ja altså jeg bruger det en lille smule, jeg bruger det ikke særlig meget. jeg ved der er nogle af mine kollegaer der bruger det helt vildt meget. sådan tit læser alle de der nyheder du ved. og det gør jeg også nogle gange, især efter frokosten, så kan jeg godt finde på at kigge. Og så kører jeg lidt ned og ser de der fine billeder og overskrifter. Så har jeg nogle gange været inde på det der loppemarked ting vi har hvor man kan se hvad andre kollegaer har til salg. #00:27:50.4#

Interviewer: okay det vidste jeg slet ikke i havde. #00:27:51.6# #00:27:51.6#

respondent: nej men den er faktisk meget god.. #00:27:57.7#

Interviewer: spændende, der kan man bare se. #00:27:57.7#

respondent: ja præcis. så jeg bruger den ikke specielt meget faktisk. engang var jeg sikkerhedsrepræsentant og der brugte jeg den rigtig meget fordi alle arbejdsmiljøpolitikkerne de ligger der, så der havde jeg brug for den meget mere. men jeg bruger den ikke, altså jeg kigger lige sådan lidt engang i mellem. #00:28:24.4# #00:28:27.5#

Interviewer: det er måske også lidt med hvor meget tid der er. #00:28:29.3#

respondent: jeg synes det handler meget om .. ja. #00:28:33.1#

Interviewer: så det du bruger intranettet mest til, det er hvad vi ville kalde nice to know information.. vi har det og need to know #00:28:38.2#
#00:28:44.7#

respondent: ja præcis. #00:28:52.3#

Interviewer: har i centernet her? #00:28:59.0#

respondent: det ved jeg slet ikke hvad er.. #00:29:03.9#

Interviewer: der er jo kkintra som alle har.. og så er der nogle centre, der har deres egen, et centernet. #00:29:06.4#

respondent: nej men vi har ikke noget centernet. vi har den der, der er en portal hvor vores, hvis man skal finde nogle bestemte skabeloner og sådan, men hver gang jeg får dem så ligger jeg dem altid på mit eget drev, fordi jeg gider ikke sidde og klikke 20 gange for at finde det. #00:29:59.1#

Interviewer: et sidespørgsmål - hvis der er noget bestemt du skal finde på intranettet, søger du så nogensinde efter det? #00:30:33.7#

respondent: ja. #00:30:36.5#

Interviewer: og fungerer det godt? #00:30:39.6#

respondent: jeg tror faktisk jeg havde problemer med at finde vores, de der rabatordninger og det kunne jeg ikke finde. og så var jeg henne hos nogle og spørge hvad det hed, jeg havde åbenbart ikke det rigtige søgeord. #00:31:08.8#

Interviewer: okay. så du snakker også om at dine kollegaer også bruger det meget så intranettet er forholdsvist populært.. #00:31:24.7#

respondent: ja. jeg synes der er mange der og også mange som læser historierne. Og det er jo også dem som er enormt glade for SOF-bladet eller deres egne fagblad. dem som elsker hvad der sker rundt om, hvor der er jeg nok lidt mere lukket ind i en boks og det er jo ikke fordi det ikke interesserer mig,

det er bare meget langt fra mit arbejdsfelt. og der er det nok lidt at jeg ikke føler mig som en del af KK. jeg føler mig nok bare ikke som en del af den større KK. #00:32:08.5#

Interviewer: kommunikation hvis det skal være godt, så skal det jo have en eller anden form for relevans, så hvis ikke du ser hvordan det har med dig at gøre.. #00:32:20.3#

respondent: ja og det er jo også derfor at når jeg kigger de der historier igennem så er det fordi jeg tænker "nej gud, det skal jeg da huske " fordi det kan jeg bruge til mine borgere. Jeg tænker jo ikke "gud har vi også dét i KK, hvor er det dejligt for dem" - det er hvis jeg kan bruge det til min hverdag i arbejdet ikke? der kan jeg godt mærke at jeg slet ikke er sådan en der synes.. der er jo nogle der er meget mere åbne for og interesserede i hvad der sker i resten af kommunen ikke? #00:32:48.4# sådan har det aldrig rigtig været (for mig). #00:32:54.0#

Interviewer: nej. tror du det er generelt sådan at det sådan den type af indhold på intranettet der er populært er det der vedrører en selv og ikke ugens profil, eller hvad der er i kantinen imorgen..? #00:33:05.0#

respondent: jeg ved det ikke. fordi jeg ved ikke om vi kan, jo det tror jeg fordi der er sgu ikke.. der er nok flere af dem som mig som bare læser det lidt og så er der få som virkelig holder sig ajour fordi det synes de er rart. og det er jo nogle der godt kan lide at vide en masse og sådan. #00:33:36.1# jeg ved det faktisk ikke, men jeg har lidt en opfattelse af at der er rigtig mange der ikke...

Interviewer: det er mit indtryk fra arbejdet at det også fra centralforvaltningen kan være svært det her med at være sikker på at man nu når ud til de decentrale enheder. har du noget bud på hvorfor det ikke lykkes altid ? #00:34:22.1#

respondent: jeg tror det er fordi der kommer så mange mails, så man kan ikke sortere. Det er en eller anden vurdering af hvad er rigtig vigtig, og hvad er nice to know. #00:34:35.6# hvad er nice to know for nogle og hvad er fuldstændig ligegyldigt for mig, så hvorfor får jeg den mail, altså. #00:34:44.2# man får rigtig mange mails ikke kun, men i det hele taget også bare her internt får jeg også mange mails som ikke er til mig. men som er til alle og fx får man "nu er der ikke ryddet op i kantinens service." .. vi har jo slet ikke noget med den kantine at gøre, så jeg får en masse masse mails som slet ikke er til mig. så når det så en gang imellem er til mig så indrømmer jeg at jeg så måske slet ikke læser det, måske sletter jeg den direkte med det samme fordi overskriften slet ikke har noget med mig at gøre. #00:35:25.2# altså jeg kan komme tilbage og så har jeg 48 mails, fordi jeg ikke sidder ved computeren og så begynder sorteringen jo bare. så jeg tænker der er for mange og for meget information, så det er svært at vide hvad det er jeg egentlig skal tage mig af.

Interviewer: ja, det lyder lidt som om at man har den kanal vi kalder mail og den bruger man bare. #00:36:05.4# Og man har andre steder været gode til at bruge bestemte kanaler til bestemt indhold. Og det lyder som om man er mere ensrettet her, og det er så måske det der også ... fordi man så bare sender alt ud. hvis nu du vidste at vigtig info om fx ferie, det står på intranettet, det får jeg ikke på mail så det skal jeg huske at selv opdatere mig på, ... #00:36:24.5# så kunne man.. men det lyder som om at her har man ikke de der opdelinger af kanalerne?

respondent: nej og man har heller ikke rigtigt.. på et tidspunkt begyndte man at grubeinddele mails for selvfølgelig hvis det var noget om her i huset så vedrører det jo ikke dem der sidder eksternt, men jeg tror måske det er blevet for svært. #00:36:54.9# for eksempel kom der en mail hvor der stod den primært var til de sagsbehandlere der har fået ny telefon, og den kom så til 100 medarbejdere, og det var måske 20 af dem... altså.. men det bliver sådan at vi får det hele allesammen. ja og det kunne godt være det skulle deles op. Tidligere havde vi en chef, der også sendte mails ud og der vidste man at man kunne læse dem eller lade vær, det betød bare du var forberedt, men han ville sige det han synes vi skulle vide og rette os efter og resten det var bare nice to know ikke? så der var man aldrig i tvivl. #00:37:43.9#

Interviewer: det er jo ret vellykket linjekommunikation .. #00:37:47.5#

respondent: ja fordi man vidste at hvis ikke jeg får kigget så.. og han kunne også skrive øverst fx blot til orientering. og så kunne man, hvis man havde tid og lyst .. #00:38:07.4# men jeg tror det er vigtigt at skelne mellem jamen hvad er god og vigtig information og .. #00:38:28.9#

Interviewer: ja. godt, så kunne jeg godt tænke mig at vi snakker lidt om KS. #00:40:04.0#

respondent: ja. #00:40:04.3#

Interviewer: så er spørgsmålet så hvor mange gange du i det hele taget har været i kontakt med KS og om du har? #00:40:07.8#

respondent: jamen det har jeg da, og jeg har faktisk flere gange. #00:40:19.7#

Interviewer: så du ved det eksisterer og hvad de laver (griner) #00:40:24.1#

respondent: ja ja (griner). Eller det lyder sgu nok for overdrevet.. men jeg ringer jo når der er problemer med min computer ikke? og så har jeg haft stor kontakt for at få noget ekstra lagt på min bærbare, fordi jeg har et job hvor jeg skal se nogle dvd-optagelser. og dét har været et mareridt uden lige. fordi at det må man ikke bare og nogle af de der gratis som man bare kan hive ned fra nettet og som jeg kan sidde og se på derhjemme, det kan jeg jo ikke selv få lov til for der er min computer jo spærret. Men så skal jeg igennem flere ugers halløj med godkendelse og alt muligt. Og så fik vi så en opdatering (windows 7) og nu er hele svineriet forsvundet. så nu er vi tilbage til en gang til at skulle få godkendelse for at få lagt det over.. #00:41:12.8# Og det er slet ikke lykkedes endnu efter udrulningen, og det er ret lang tid siden.

Interviewer: det ér lang tid siden, det var jo i oktober eller november .. #00:41:33.6#

respondent: ja vi kan slet ikke få lov. #00:41:36.9# og det er jo fordi den man ringer op til hos jer, jo bare kan se at de programmer de er blacklistet hos jer, og så bliver der sagt " det kan du ikke få". #00:41:46.8# det er gået i kuks. #00:41:56.6#

Interviewer: så det har været en sådan lidt frustrerende oplevelse? #00:41:57.7#

respondent: ja og jeg oplever jo også nogle gange når jeg har problemer, og min postkasse er forsvundet eller hvad det nu kan være ikke? og så har i jo været skide søde til at hjælpe men det er jo hammer irriterende, især da jeg fik bærbar - nu kan jeg ikke finde noget mere, og det har jeg fået hjælp til nogle gange. #00:42:57.7#

Det vil jeg sige, jeg har da gennem årene haft meget kontakt til KS. #00:43:10.3#

Interviewer: ja og lidt blandede oplevelser? #00:43:12.3#

respondent: blandede, ja. Altså de fleste er jo rigtig søde medarbejdere, men det kan være svært det der med fx at få lov til at få et eller andet program. #00:43:30.8# Og der kan jeg godt se at det er et problem når der er de regler der er.. og der må jeg sige - det er fuldstændig sort for mig, hvem der er jeg skal gå til for at få tilladelsen. for at få lov til at få det, for min chef siger ring til KS, men de siger jo det kan jeg ikke. Han giver mig så en kontaktperson. Så ringer jeg til ham som er superbruger og så siger "det må være ledelsesmæssigt" og så kører vi sådan rundt. #00:44:28.5#

Interviewer: ja. så der er også noget gennemsigtheds-problem. Altså hvordan finder jeg ud af det jeg gerne vil finde ud af. #00:44:40.8#

respondent: ja ja og der ville det så være dejligt med en eller anden folder, eller en eller anden blanket, hvor man udfylder, det er det og det jeg gerne vil have, og hvem skal skrive under på den der seddel for

at det kan lade sig gøre.. #00:44:49.2# nogle gange bliver man jo også, så går de (KS) meget op i at man skal have talt med sin superbruger først inden man ringer. Men altså jeg tager som regel telefonen og ringer op og så kan jeg jo godt få af vide det er forkert. #00:45:10.1#
Men det er nogle søde medarbejdere, det er ikke på den måde. #00:45:17.2#

Interviewer: det er mere det de arbejder under... #00:45:17.2#

respondent: ja, ja. #00:45:21.0# og der er jeg også vildt doven, sidste gang jeg mistede kodeordet, der ringede jeg op og der fik jeg også af vide at jeg kan altid selv gå ind og bestille et nyt. "ja ja" sagde jeg, og det er jo ren dovenskab. Man kan jo ikke huske alle de ting som man bruger så sjældent, hvor er det jeg søger det her, og gør det henne? #00:45:56.5#

Interviewer: går kommunikationen nogensinde den anden vej? er du blevet kontaktet af KS?
#00:46:12.7#

respondent: ja, når jeg skulle skifte computer eller oprulle det der windows eller noget andet. Alle de der "sluk computeren i aften" eller "nu er vi nede i nogle timer" ikke? sådan nogle får jeg også.
#00:46:36.9#

Interviewer: er det typisk også mail? #00:46:36.9#

respondent: ja ja det er alt sammen mail. #00:46:41.0#

Interviewer: ja, du får mange mails (griner) #00:46:41.7#

respondent: (griner) ja det er altså mails. #00:46:43.2#

Interviewer: ja og fungerer det okay at KS tager den kanal? #00:46:46.1# jeg prøver lige at omformulere; tror du at du ville bemærke det hvis det bare stod på intranet forsiden? #00:46:57.3#

respondent: nej, nej nej jeg ville aldrig, så ville jeg ikke se det. #00:47:01.9#

Interviewer: så det er den mest effektive vej.. #00:47:01.9#

respondent: ja helt sikkert. problemet er bare at man tit har en forventning om at folk er der. og det er jo ikke alle medarbejdere der lige er ved computeren, så det der med at "i dag kl 15" - så sidder jeg og læser det to dage efter. Jeg er kronisk i hvert fald en eller to dage bagud. På mails ikke? fordi jeg er meget hos folk, eller folk kommer hos mig, og så kan jeg måske lige ind imellem samtalerne, lige nå ... men jeg sidder jo ikke sådan hele dagen og følger med på hvad der kommer ind og ud, så man kommer hurtigt bagud på noget, ikke?

Interviewer: hvordan tror du den overordnede holdning er til KS sådan generelt? #00:47:52.1#

respondent: jamen jeg synes at, det ved jeg faktisk ikke, men jeg synes egentlig, at især ovre i familiehuset, der synes vi det kan være svært nogle gange. For så hænger man lige i røret i længere tid fordi der er kuk i et eller andet.. men man får jo som regel den hjælp man skal have i den sidste ende. vi har fx haft nogle problemer med printeren og så har der været nogle ude og gøre noget. #00:48:24.1#
Og så synes jeg der har været fin opfølgning men det kan selvfølgelig være svært at få højprioriteret sine ting, og der er noget med hvor mange mennesker der er påvirket af det. #00:48:35.3# vi sidder kun 6 sammen, men selvom vi ikke har noget andet sted at gå hen, så er det ærgerligt. #00:48:46.3#

Interviewer: det kan godt være frustrerende.. #00:49:00.8#

respondent: ja vi kan så bare ikke lave noget fordi vi sidder i sådan en undergruppe og kun er 6.
#00:49:07.1#

Men altså så ringer vi jo til KS, vi ved allesammen det eksisterer og vi ringer bare allesammen hvis vi har problemer. #00:49:12.7#

Interviewer: okay, jeg er somme tider stødt på holdningen med at det er den irriterende kundeservice man skal ringe til eller.. #00:49:21.9#

respondent: nå, nej det synes jeg altså ikke at nogle af os har. #00:49:23.0# #00:49:27.6# Jeg har nogle gange været i tvivl om hvad det er for en af de der jeg skal trykke mig ind på (i telefonmenuen). Men jeg synes hurtigt man kommer igennem, man kommer jo fint igennem. selvfølgelig er det surt hvis ikke man kan få hjælp til det man gerne vil have hjælp til. Men det er jo mange gange er det jo ikke noget KS kan gøre for, det er noget med den aftale der er og de kontrakter osv.

Interviewer: og det er du bevidst om? #00:50:05.5#

respondent: ja, men det synes jeg de siger pænt. #00:50:12.9# det synes jeg medarbejderne er gode til at forklare; at der er en grund til det ikke kan lade sig gøre, selvom vi ikke er tilfredse.

Interviewer: ja. Her til sidst, kan du komme på et par eksempler på hvad der både har været vellykket kommunikation fra KS og så noget der måske var knap så vellykket? #00:50:37.2#

respondent: jeg tror, det ved jeg ikke, jeg synes egentlig der er mange gange.. altså sidst skulle jeg have ny computer fordi den ikke kunne tage det der nye windows eller et eller andet. Og der fik jeg jo så en kalender én om hvornår jeg skulle være på mit kontor. Og der kom jo aldrig en. fordi jeg tror de troede jeg sad her. Så vi ringede og ingen vidste hvor de mænd var, der skulle være hos os. Det var meget forvirrende og der gik flere uger før vi så fik skiftet de her computere. #00:51:25.0#
Om det er fordi det ikke er oplyst rigtigt ift hvor jeg sidder henne, det ved jeg ikke... #00:51:38.5# men det var lidt kikset ikke? men ellers synes jeg egentlig at det fungerer fint. Der er selvfølgelig som jeg siger det her med at så får jeg en mail om idag klokken et eller andet, så skal jeg huske at slukke og så kommer jeg slet ikke hen til computeren. #00:52:00.4#

Interviewer: hvordan skulle man så i de tilfælde være sikker på i så det? #00:52:04.7#

respondent: jamen så skal det jo sendes ud nogle dage i forvejen. Og det skulle måske også skrives i kalender. #00:52:16.7#

Interviewer: som en booking? #00:52:18.3#

respondent: ja, de der bookinger i kalenderen, dem synes jeg er smarte. #00:52:18.9#

Interviewer: det fungerede godt? #00:52:22.4#

respondent: ja, fordi så ser jeg det også på telefonen. jeg bruger den bare ikke til at læse mails med, men jeg bruger den mest til kalender. så jeg tror de fleste af os er meget mere på kalenderen. Så det er en meget god ide, faktisk at lave de bookninger. #00:52:50.7# #00:52:54.7#

Interviewer: hvad med et godt gammeldags opslag, på en tavle? #00:52:57.9#

respondent: jo altså, jeg ville jo ikke se det .. men det kunne man godt.. men også det der information ud til superbrugere, ikke? de ved jo hvem der sidder andre steder, eller hvem vi skal få hjælp af bagefter.. #00:53:25.1# så jeg tænker at hvis superbrugeren fik en særlig information om at nu sker det og det.. #00:53:38.4# men der jo nogle der printer noget ud og hænger op ved alle printerne, og det er da en hjælp. nu kommer vi jo så ikke altid her i huset, men så kunne han komme over til os, eller sende det til os (superbrugeren).
Men det er også ham jeg ringer til og spørger, hvad det er de mener med den og den mail og sådan.. #00:54:15.3#

Interviewer: men kommunikation fra ham til dig, der er det måske ikke så tit? #00:54:18.1#

respondent: nej. jeg får aldrig noget fra ham.. jo der da vi skulle skifte computer der skrev han også ud. husk nu og sådan noget. for det var rimelig vigtigt fik vi allesammen af vide. der synes jeg også der var mange der påmindede alle om det ikke? #00:54:43.5#

Interviewer: det var godt! #00:54:48.7# så lykkedes det jo at få skabt det man ville.. #00:54:55.6#

respondent: ja og der kan du se at en mail er bare ikke nok, fordi vi får så mange. så der skal noget hype om tingene før vi tænker "nå de mener det jo fandme - så må vi hellere"... #00:55:11.7#

Interviewer: der gik man også nærmest gennem samtlige kanaler, man overhovedet kunne komme på.. #00:55:14.2#

respondent: ja præcis. og den virkede jo, så det skal på en eller anden måde være massivt hvis det skal igennem den strøm af anden kommunikation der er ikke? #00:55:31.6#

Interviewer: ja. og der er ret forskellige behov, også hvordan folk arbejder. #00:56:05.3#

respondent: ja. fordi du kan jo have holdt dage med samarbejdspartnere og familier der har det rigtig skidt og som du skal handle på i dag, og den der mail, jamen den må så lige vente til imorgen , ikke? #00:56:32.7#

Det er det med relevans. Det er svært at vide hvad det handler om. #00:56:49.7#

Men jeg tænker sådan er det bare, når det er sådan en stor kommune. #00:56:57.4#

man kunne godt finpudse nogle steder, men jeg tror aldrig man ville komme ud over det, det tror jeg ikke. #00:57:11.5#

Interviewer: Godt men så er tiden faktisk også gået. #00:57:20.5#

SLUT